

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Удосконалення господарської діяльності підприємства на основі
логістичної концепції»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЛ-61

Анна ЛИТВИНЕНКО

(підпис)

Керівник професорка доцентка кафедри менеджменту:

к.е.н., доцент Ірина ЛУЦЕНКО

(підпис)

Рецензент доцентка кафедри міжнародної економіки:

к.е.н., доцент Наталія ЧЕРНЕНКО

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2020 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Анні Литвиненко

1. Тема роботи: «Удосконалення господарської діяльності підприємства на основі логістичної концепції»

керівник роботи к.е.н., доц. Ірина ЛУЦЕНКО

затверджені наказом по університету від 06.04.2020р. № 955-с

2. Термін подання студентом роботи: 08.06.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Логістик центр», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2017-2019рр

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити сутність та завдання логістики в господарській діяльності підприємства;
- дослідити принципи оптимізації господарської діяльності на засадах концепцій логістики;
- обрати відповідні методи аналізу показників логістичної діяльності. показників підприємства;

б) аналітична частина:

- провести аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Логістик центр»;
- оцінити господарську діяльність підприємства з точки зору логістичної концепції;
- здійснити аналіз бізнес-процесів організації роботи ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР»;
- визначити проблеми в господарській діяльності ТОВ «Логістик центр»;

в) рекомендаційна частина:

- сформулювати методи вирішення проблем на підприємстві;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Оцінка платоспроможності ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» за 2017-2019 рр.
2. Продуктивність працівників логістичної системи ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР»
3. Показники ефективності логістичної системи ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» за 2017-2019 рр.
4. Динаміка зміни логістичних витрат в структурі загальних витрат.
5. Аналіз показників надійності логістичної системи.
6. Аналіз бізнес-процесів організації роботи ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР».
7. Рішення – впровадження програми «Розумна логістика».
8. Оцінка ефективності запропонованих заходів.
9. Заощадження після впровадження програми «Розумна логістика» за рік.

6. Дата видачі завдання: «18» жовтня 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління господарською діяльністю на основі концепцій логістики.	18.10.2019 – 20.01.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління підприємством на засадах логістики.	21.01.2020 – 27.03.2020	
3.	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення	28.03.2020 - 16.04.2020	
4.	Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Логістик центр».	17.04.2020 – 26.04.2020	
5.	Аналіз логістичної діяльності підприємства та визначення проблем здійснення логістичної діяльності підприємства ТОВ "ЛОГІСТИК ЦЕНТР"	27.04.2020 - 3.05.2020	
6.	Розроблення проєкту з удосконалення логістичної діяльності ТОВ "ЛОГІСТИК ЦЕНТР"	4.05.2020 - 10.05.2020	
7.	Економічне обґрунтування проєкту. Оцінка ризиків даного проєкту. Розроблення пропозицій та рекомендацій з реалізації запропонованого проєкту.	11.05.2020 - 17.05.2020	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2020 - 30.05.2020	

Студент _____ Анна ЛИТВИНЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Ірина ЛУЦЕНКО
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення господарської діяльності підприємства на основі логістичної концепції» містить 96 сторінки, 19 таблиці, 25 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 42 найменувань.

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій, щодо удосконалення господарської діяльності підприємства на основі логістичної концепції на засадах аналізу теоретичних положень та фактичних даних господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність підприємства ТОВ «Логістик центр», яке надає транспортні послуги.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення господарської діяльності підприємства на основі логістичної концепції.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Логістик центр». Юридична адреса: Україна, 01103, м. Київ, вул. Підвисоцького, будинок 6-А, квартира 116.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, прогнозів вітчизняних і закордонних експертів, вчених і фахівців у сфері логістичної концепції, аналітично оброблені статистичні дані діяльності компанії ТОВ «Логістик центр» за 2017-2019 рр, тощо.

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: SCOR-модель з обраними KPI показниками і метриками для їх розрахунку, методи економічного та статистичного аналізу, графічного відображення, статистичні данні, зокрема бухгалтерської звітності підприємства. У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Business Process Design Tool, Microsoft Excel.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проект впровадження програми з автоматизації бізнес-процесів, що

передбачає спрощення і оптимізацію процесів взаємодії з клієнтами і водіями. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в економії витрат, що складає 74 тис. грн.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами, які надають транспортні послуги для підвищення ефективності господарської діяльності, за рахунок оптимізації логістичної діяльності підприємства та окремих бізнес-процесів.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Логістик центр», де було визнано можливість їх практичного застосування. Результат дипломного дослідження було представлено на двох міжнародних науково-практичних конференціях.

Ключові слова: господарська діяльність, логістична концепція, автоматизація бізнес-процесу, оптимізація логістичної діяльності підприємства, логістична система.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Improvement of economic activity of the enterprise on the basis of the logistics concept" contains 96 pages, 19 tables, 25 figures, 1 appendix. The list of links includes 42 items.

The aim of the work is to develop practical recommendations for improving the economic activity of the enterprise on the basis of the logistics concept on the basis of analysis of theoretical provisions and actual data of economic activity of the enterprise.

The object of the study is the economic activity of the company LLC "Logistics Center", which provides transport services.

The subject of research is theoretical and methodological and applied aspects of improving the economic activity of the enterprise on the basis of the logistics concept.

The basis of the study is the Logistics Center Limited Liability Company. Legal address: Ukraine, 01103, Kyiv, street Pidvysotskoho, house 6-A, apartment 116.

The theoretical basis of the study are the results of theoretical, research, analytical and applied developments, forecasts of domestic and foreign experts, scientists and specialists in the field of logistics concept, analytically processed statistics of the company "Logistic Center" for 2017-2019, etc.

Research methods. Completion of the thesis of the first (bachelor's) level of higher education Implemented using general and special research methods: SCOR-model of selected KPI Indicators and metrics for their calculation, methods of economic and statistical ANALYSIS, graphical display, statistics, including financial statements. In the process of RESEARCH Information technologies were used: Business Process Design Tool, Microsoft Excel.

Results of work. Based on the results of the study, a project for the implementation of a business process automation program was developed, which provides for the simplification and optimization of processes of interaction with customers and drivers. The economic effect of the implementation of the proposed measures is to save costs, which is 74 thousand UAH.

Recommendations for the use of work results. The results of the study can be used by domestic enterprises that provide transport services to increase the efficiency of economic activity, by optimizing the logistics activities of the enterprise and individual business processes.

The results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented to the management of LLC "Logistics Center", where the possibility of their practical application was recognized. The result of diploma research was presented at two international scientific and practical conferences.

Key words: *economic activity, logistic concept, business process automation, optimization of logistic activity of the enterprise,, logistic system.*

ЗМІСТ

ВСТУП	10
1 ТЕОРЕТИКОМЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ	13
1.1 Сутність, завдання та принципи оптимізації господарської діяльності на засадах концепцій логістики	13
1.2 Методи аналізу логістичних показників господарської діяльності підприємства	24
Висновки до розділу 1	35
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ.....	37
2.1 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР»	37
2.2 Оцінка логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР»	45
2.3 Аналіз бізнес-процесів транспортної логістики ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР»	54
Висновки до розділу 2	66
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЙ ЛОГІСТИКИ	68
3.1 Напрямки оптимізації господарської діяльності підприємства на основі логістичного підходу	68
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	77
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Логістика є однією з основ успішного функціонування суб'єктів господарювання. Господарська діяльність підприємства і її наслідки нерозривно пов'язані з поданою складовою. З роками прослідковується позитивна тенденція зростання її частки у ВВП країн, особливо серед розвинених держав. Така тенденція підкріплюється статистикою і показує, що при вдалому управлінні цією складовою можна значно заощадити кошти та зайняти стійкі позиції на ринку. Логістику можна назвати зв'язуючою ланкою між різними об'єктами. Вона дозволяє країнам розвиватися в торгівлі, експортуючи свої товари по всьому світі, як наприклад Китай.

Стан логістики в Україні значно поступається європейським сусідам і потребує інвестицій, державного втручання і різноманітних вдосконалень. Окрім цього слід зазначити, що ця сфера досить швидко розвивається у світі і вимагає постійного аналізу з боку компаній, які прагнуть залишатися на цьому ринку і отримувати прибуток.

Метою дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій, щодо удосконалення господарської діяльності підприємства на основі логістичної концепції на засадах аналізу теоретичних положень та фактичних даних господарської діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети слід виконати наступні завдання:

- визначити сутність та завдання логістичної концепції в господарській діяльності підприємства;
- дослідити принципи оптимізації господарської діяльності на засадах концепцій логістики;
- обрати відповідні методи аналізу показників логістичної діяльності;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- провести оцінку логістичної діяльності підприємства ТОВ «Логістик центр»;
- визначити проблеми в діяльності ТОВ «Логістик центр»;

- сформулювати методи вирішення проблем на підприємстві;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність підприємства ТОВ «Логістик центр», яке надає транспортні послуги.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення господарської діяльності підприємства на основі логістичної концепції.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Логістик центр». Юридична адреса: Україна, 01103, м. Київ, вул. Підвисоцького, будинок 6-А, квартира 116.

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, прогнозів вітчизняних і закордонних експертів, вчених і фахівців у сфері логістичної концепції, аналітично оброблені статистичні дані діяльності компанії ТОВ «Логістик центр» за 2017-2019 рр, тощо.

Методи дослідження. У процесі дослідження управління господарської діяльності підприємства на засадах логістичної концепції було використано: SCOR-модель з обраними KPI показниками і метриками для їх розрахунку, методи економічного та статистичного аналізу, графічного відображення. Для проведення аналітичного аналізу було використано статистичні данні, зокрема бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії оптимізації логістичної підприємства діяльності використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було відображено порівняння економічних показників підприємства тощо. У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Business Process Design Tool, Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали: дані фінансової та управлінської звітності підприємств, результати власних досліджень, наукові публікації, інтернет-ресурси.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами, які надають транспортні послуги для підвищення

ефективності господарської діяльності, за рахунок оптимізації логістичної діяльності підприємства та окремих бізнес-процесів.

Публікації. Основні практичні результати дослідження були представлені та доповідались на таких конференціях: На I Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» та III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» (м. Київ, 2020 р.). За результатами проведених досліджень опубліковано наукові тези:

- Луценко І. С., Литвиненко А. Г. Методологічні засади організації логістичної діяльності на транспортних підприємствах. Вип. 2020. С. 214-215. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201242>.
- Луценко І. С., Литвиненко А. Г. Актуальність та перспективність використання SCOR моделі на підприємствах України.

1 ТЕОРЕТИКОМЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

1.1 Сутність, завдання та принципи оптимізації господарської діяльності на засадах концепцій логістики

Логістика в господарській діяльності підприємства може займати різну позицію. Вона може бути як основним видом діяльності підприємства, так і певною частиною, та не залежно від цього слід надавати їй належну увагу. При налагодженій логістичній системі, коли всі елементи працюючи складають один ефективний механізм, ми можемо заощаджувати кошти, а це вже сприяє налагодженню конкурентних позицій завдяки зменшенням цін, вкладанням коштів які заощадили в інновації і розвиток, тощо. Споживачі в наш час стають все більше вибагливі і ті послуги, які раніше здавалися чимось незвичним, зараз стають нормою і сприймаються як обов'язкові. Тому на стрімкі зміни та швидкий розвиток компанія може відреагувати вкладанням вже заощаджених коштів у розвиток та інновації, щоб залишатися на ринку. Отже логістика зараз включає в себе велику кількість додаткових послуг і вони постійно оновлюються. Для того, щоб бути лідерами, слід самим бути рушієм інновацій і задавати темп розвитку.

Компанії можуть мати власну логістику, або ж звертатися до спеціалістів цієї сфери, вибір залежить від низки факторів, а саме: величина компанії, фінансові показники, оборот продукції, тощо. Але незалежно від вибору слід пам'ятати, що дієва логістична система в господарській діяльності підприємства відіграє важливу роль і може стати важливим механізмом в раціональному управлінні. Тому слід приділяти увагу даному сегменту.

Існує досить багато тлумачень слова «логістика», які розкривають сутність, складові, мету, тощо. Їх кількість постійно зростає і з'являється все більше нових роз'яснень, що можна пов'язати з зростанням ролі логістики в усіх сферах життя. Для всебічного аналізу цього визначення було обрано 5 трактувань різних науковці

з метою детального аналізу та порівняння наведеної інформації. Їх перелік сформовано в табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Тлумачення поняття «логістика»

Зміст поняття	Автор
Логістика — це наукова дисципліна про управління потоками в системах	Б.К. Плоткін
Логістика – це наука, у межах якої вивчають керування матеріальними потоками, пов'язаними з ними інформацією, фінансами і сервісом у певній мікро-, мезо- або макроекономічній системі для досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами ресурсів.	К.О. Мельников
Логістика – це система, що складається з декількох підсистем, виконує логістичні функції і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем, тобто з ринком (споживачами, постачальниками, партнерами, посередниками).	Сумець О. М.
Логістика - це та функція яка несе відповідальність за транспортування і зберігання матеріалів під час з переміщення між постачальниками і споживачами.	Д. Уотерс
Логістика — це процес планування, реалізації та контролю ефективних і економічних з точки зору витрат переміщення та зберігання матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції, а також пов'язаної з ними інформації про постачання товарів від місця виробництва до місця споживання згідно з вимогами клієнтури.	Г.Б. Пфоль
Логістика — це унікальна область діяльності, де ніколи не буває зупинок. Логістикою займаються всюди у світі по 24 години на добу, ... щоб забезпечити отримання продуктів та послуг там і тоді, де і коли вони необхідні. ... Те, що ми сьогодні називаємо логістикою, виникло із зародженням цивілізації	Д. Бауерсокс

Джерело: [9], [12], [23], [24], [38]

Логістичні процеси зароджувалися ще в давні часи у наслідок розвитку людської діяльності. Подані визначення всі різняться між собою, це пов'язано з логістика, як наука знаходиться у стадії формування, швидкоплинно змінюється і вдосконалюється. Тому її термінологіє не має чіткого уніфікованого вигляду.

Серед представлених визначень є спільне те, що логістика займається переміщенням і зберіганням матеріалів, і це можна назвати її головним функціоналом, але в наш час він стрімко поповнюється. На наш погляд, логістика займається вирішенням питань, що стосуються потокових процесів (сировини, матеріалів, запасних частин), інформація, фінанси [18].

Логістика була, є зараз і в майбутньому біди збільшуватися її частка в ВВП країни. Її трансформація в наш час стає все більш стрімкішою і як була сказано

вище, логістикою займаються всюди, тому важливість теми є як ніколи актуальною.

Сутність та завдання логістики полягає в наступному:

1. Інтегрованому управлінні рухом ресурсів від первинного джерела до кінцевого споживача [25].
2. Інтегроване управління передбачає об'єднання різних підрозділів, галузей та учасників підприємства в єдину логістичну систему для злагодженої роботи і оптимізації.
3. Узгодження таких об'єктів управління в інтегрованій логістичній системі та створювати їх певну структуру, визначати рівні інтеграції [1].

В залежності від того як налагоджена система управління, створюється перевага одного підприємства над іншим, тобто конкуренція. Невдале керування, або знехтування цією складовою може завдати великих збитків і в найгіршому сценарії розвитку подій призвести до виходу підприємства з ринку. До належного керування слід віднести і вибір транспорту для перевезень, бо від помилки можуть понестися великі збитки, Так деякі відомі компанії, які втрачали ринок європейський ринок, через транспортування морським транспортом, бо це здавалось більш економічним. Але перерахував усі затрати вони зрозуміли, що допустилися помилки і їм краще обрати авіаперевезення [10].

Зараз у світі існують такі види перевезень [10]:

- залізничний;
- морський;
- автомобільний;
- трубопровідний;
- авіаперевезення;
- внутрішніми водами [10].

На наступній діаграмі рис.1.1 представлено структуру перевезень за видами транспорту в світі.

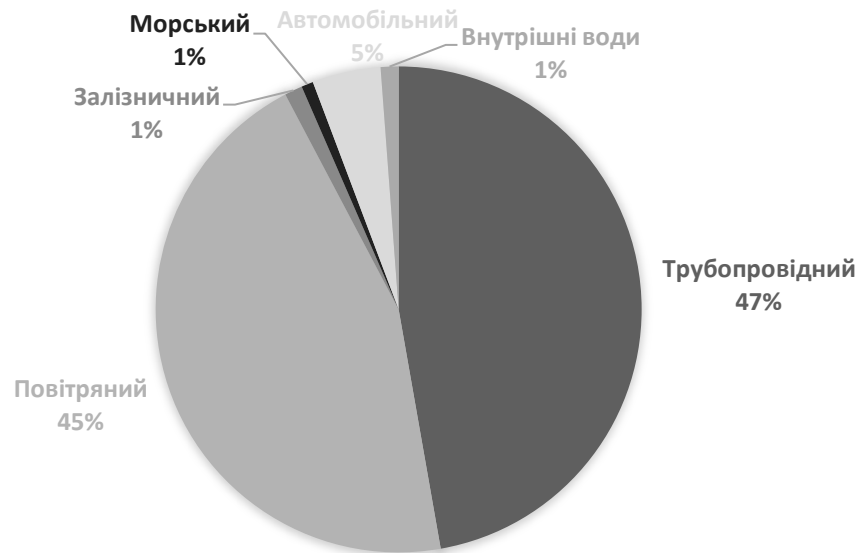


Рисунок.1.1 - Структуру перевезень за видами транспорту в світі за 2018 рік

складено на основі [37]

Наразі ситуація майже не змінна, лідируючі позиції займають трубопровідний і залізничні перевезення, що пояснюється їх не досить великою ціною, незалежністю від погодних умов, можливістю перевозити великі об'єми. Продивившись цю інформацію можемо сказати, що вибір транспорту залежить від вимог підприємства. Для належного транспортування слід розуміти специфіку видів транспорту, щоб раціонально планувати саме перевезення, вантажну одиницю, тощо [10].

Перейдемо до завдання логістики. Вони в логістичній сфері нерозривно розглядаються з стратегічними цілями і метою компанії. Мета полягає в оптимізації ресурсів підприємства та підвищення конкурентоспроможності за рахунок раціонального управління логістичними потоками, яке полягає у створенні інтегрованої ефективної системи контролю та регулювання матеріальних та інформаційних потоків, що забезпечують високу якість поставки продукції. Таким чином при виконанні завдань логістики ми забезпечуємо реалізацію сутності [6, с. 5-6].

Завдання логістики поділяють на три групи:

1. Глобальні.

2. Загальні.
3. Специфічні.

Завдання глобальної групи полягають в отриманні максимального ефекту з мінімальними затратами в умовах змінного ринкового середовища.

Наступна група – загальні завдання до свого складу відносить [6, с. 5-6]:

- упорядкування матеріальних потоків за рахунок створення інтегрованих систем;
- контролювання руху матеріальних потоків;
- визначення стратегії і технології переміщення товарів;
- створення стандартів напівфабрикатів і упаковки;
- прогнозування об'ємів продажу, виробництва та складування;
- розподіл транспортних засобів;
- організація післяпродажного обслуговування та інші [6, с. 5-6].

Специфічні завдання логістики полягають у [6, с. 5-6]:

- прагнення до мінімізації запасів;
- скороченні часу зберігання продукції у вигляді запасів;
- скорочення часу транспортування продукції [6, с. 5-6].

З вище наведених завдань виділяють види функцій логістики:

1. Оперативні.
2. Координаційні.

Оперативний різновид функцій безпосередньо стосується операцій, які забезпечують рух ТМЦ в сфері постачання, виробництва та розподілу [6, с. 5-6]:

- в сфері постачання- це управління рухом сировини, матеріалів і готової продукції від постачальника до виробничого підприємства, складів чи сховищ;
- в сфері виробництва - це управління запасами на кожній стадії виробничого процесу, а також переміщення готової продукції на оптові склади та роздрібні ринки збуту;
- в сфері розподілу продукції - це: формування та використання каналів розподілу готової продукції по яких вона потрапляє від виробників до кінцевих споживачів [6, с. 5-6].

Метою координаційних функцій логістики є врівноваження пропозиції і попиту. До них відносять [8]:

- виявлення і аналіз потреб в матеріальних ресурсах на кожному етапі виробництва;
- аналіз ринкового середовища підприємства;
- обробка замовлень на готову продукцію [8].

Базисом реалізації координаційних функцій логістики є продуктивне планування, що покликане забезпечити чітку і злагоджену роботу всіх ланок підприємства [8].

Основні завдання вирішуються на операційному рівні управління підприємством стосовно транспортування, складування, утримання запасів, пакування тощо. До операційних завдань логістики на підприємстві належать [25]:

- доставка вантажу у встановлені терміни та з мінімальними витратами на транспортування;
- опрацювання необхідної кількості замовлень на складі (комплектування, пакування, маркування) за певний час;
- транспортування замовлення необхідною кількістю транспорту [25].

Відштовхуючись від об'єктів логістичного управління виділяють завдання логістики, що спрямовані на [25]:

- вдосконалення інформаційних процесів та процесів прийняття управлінських рішень;
- формування оптимальних майнових запасів;
- оптимізацію фізичних потоків майна;
- синхронізацію інфраструктури логістичних процесів;
- оптимізацію витрат логістичних процесів [25].

За масштабами завдання логістики розділяють на такі групи [25]:

- глобальні — на міжнародному рівні;
- загальні — на рівні окремої країни, регіону або галузі (створення, наприклад, в межах ЄС комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних й інших потоків; постійне вдосконалювання логістичної концепції;

виконання наскрізного контролю за потоковими процесами в логістичних системах; розвиток методів та способів управління матеріальними потоками; визначення незбалансованості постачання, виробництва і збуту; стандартизація вимог до якості логістичних послуг раціональне формування господарських зв'язків; оптимізація структури транспортно-складських комплексів тощо);

– часткові (локальні) — на рівні самої компанії. Вони фокусують свою діяльність на покращанні сервісу при обслуговуванні споживачів та зменшенні витрат, які виникають при виконанні логістичних операцій (наприклад, автоматизація планування маршрутів, скорочення терміну зберігання продукції; скорочення терміну перевезень; швидка реакція на вимоги споживачів) [25].

Логістичні концепції дають можливість користуватися єдиною методологією для подальшого визначення властивості і характеристики логістичних процесів, закономірностей формування і розвитку товарних ринків, визначення і встановлення функції господарської діяльності в системі ринкових відносин. Концепція являється збіраною системою поглядів, яка дає певне усвідомлення про явища, процеси та предмети [25].

Історія формування логістичних концепцій починається наприкінці 50-х років в Японії в сфері автомобілебудування. Першою стала концепція just-in-time (точно-вчасно), яка передбачала високу координацію зусиль, ресурсів та інформації і реалізовувалася шляхом автоматизації систем виробництва і проектування.

До основних концепцій логістики відносяться:

1. Логістична концепція "Just-in-time".

Підхід базується на усуненні втрат шляхом мінімізації запасів. Це також доставка матеріалів в необхідний час і потрібне місце. Дана система є найбільш поширеною логістичною системою в секторі виробництва. Вона з'явилася в кінці 1950-х рр., в наслідок пошуку рішень оптимізації роботи японської компанії Toyota Motors, а потім і інші автомобілебудівні фірми Японії почали активно її впроваджувати [5].

2. Логістична концепція " Requirements/resource planning ".

Дана концепція стала базисом для формування поданих логістичних систем у постачання та виробництві: MRP I (система планування потреб у матеріалах), MRP II (система виробничого планування потреб ресурсів), DRP I (система планування розподілу продукції), DRP II (система планування розподілу ресурсів) [27].

Основними цілями систем MRP I та MRP II є [27]:

- задоволення потреб у матеріалах, компонентах і продукції для планування виробництва і доставки споживачам;
- мінімізування запасів, як матеріальних ресурсів, так і готової продукції;
- планування виробничих операцій, розкладів доставки, закупівельних операцій [27].

3. Логістична концепція " Lean production "

Сутність даної концепції виражається у творчому поєднанні наступних основних компонентів [27]:

- високої якості (матеріалів, праці, обладнання, товарів тощо);
- маленьких розмірів виробничих партій;
- низьких рівнів запасів;
- висококваліфікованого персоналу;
- гнучкого устаткування [27].

Подана концепція отримала таку назву "худе виробництво" через те, що вона орієнтується на невелике серійне або одиничне виробництво. Тому вона вимагає набагато менше запасів, менше часу на виробництво одиниці продукції, менше втрат від браку, і все це завдяки зведенню до мінімуму розміру виробничих партій та виробничого часу [27].

4. Логістична концепція " Demand driven techniques "

На заході зараз все більше розповсюджуються варіанти концепції DDT (реагування на попит). Базою створення концепції є RP-концепції, використовується з метою покращення реакції на зміну споживчого попиту. Найбільш відомими модифікаціями DDT - концепції є наступні: rules based reorder

(ROP) ("точка замовлення"), quick response (QR) (швидке реагування на попит), continuous replenishment (CR) (безперервне поповнення запасів) та automatic replenishment (AR) (автоматичне поповнення запасів) [27].

ROP - базується на одній із найстаріших систем контролю і управління запасами, сутність якої полягає у поновленні запасів у разі досягнення ними певного наперед встановленого рівня - точки замовлення. Дана концепція використовується для визначення і оптимізації рівня страхових запасів в цілях згладжування коливань попиту [27].

Мікрологістичні концепції QR, CR та AR мають багато спільного, а саме їх відслідковування попиту на продукцію і реагування на його зміни та створення правила поповнення запасів готової продукції на складах та в роздрібній мережі. Наявними відмінностями між ними є засоби їх реалізації [27].

5. Макрологістична концепція "Total quality management"

Ця концепція в сьогоденні не зовсім є типовою для логістики, оскільки вона має на меті не зменшення затрат виробництва і товароруху, а орієнтується на якість виробничого процесу, товарів та загального сервісу. Дана концепція передбачає повну відповідність усього вище перерахованого: стандартам, призначенню, вартості і прихованим потребам [27].

До основних положень формування логістичної діяльності транспортних підприємств відноситься наступне [27]:

1. Реалізація принципу системного підходу. Тобто для покращення діяльності і досягнення бажаних цілей слід робити сукупні зміни, а не вдосконалення окремих підрозділів.

2. Слід орієнтуватися на зміну універсального обладнання на більш спеціалізоване і орієнтоване на вимоги підприємства, яке відповідало б конкретним завданням та умовам і було більш підлаштоване під конкретні умови.

3. Важливою умовою успішної діяльності компанії є продуктивність праці її робітників, тому слід проводити аналіз їх діяльності і створювати належні умови для комфортного виконання їх обов'язків, інакше кажучи спрямовуватись на гуманізацію робочих процесів.

4. Слід постійно підраховувати і аналізувати логістичні витрати усього логістичного ланцюга.

5. Треба слідкувати за сучасним тенденціям і новими технологіями та постійно розвивати сервіс компанії.

6. Логістична система повинна бути гнучкою і адаптуватися в залежності від змін на ринку [27].

Застосування логістичних концепцій в організації логістичної діяльності на транспортних підприємствах можливе при умові визначення основної ідеї та впровадження логістичного підходу [27].

Отже, проаналізувавши основні положення логістичної концепції можна виділити її базові характеристики [25]:

- корисність - розглядає створення вартості для споживача та формування додаткових корисностей;

- системність - передбачає узгоджену і синхронізовану роботу потоків в інтегрованому логістичному процесі і розуміння того, що всі складові елементи взаємозалежні у логістичних системах;

- орієнтованість на споживача - передбачає орієнтованість підприємства на постачання споживачу потрібного товару у потрібному стані у відповідне місце у відповідний час, яке може оцінюватись показниками надійності, тривалості, еластичності виконання замовлення;

- повні витрати - передбачає їх урахування, як сукупності, яка складається з витрат замовлення, транспортування, складування, пакування, витрат запасів, обслуговування;

- ефективність - визначає продуктивність логістичної системи, як відношення обсягу логістичних послуг до логістичних витрат, а її ефективність — як відношення прибутку до логістичних витрат. Це дозволяє вибір найкращого варіанту організації логістичної системи [25].

Оптимальних рішень в логістиці можна досягти не тільки за критерієм критерієм мінімуму загальних витрат, але і за такими ключовими показниками, як якість логістичного сервісу та час виконання завдання. Реалізація логістичної

концепції у діяльності підприємства відбувається за рахунок виявлення основної ідеї та впровадження логістичного підходу.

До основних факторів, які визначають умови реалізації концепції логістики відносять насамперед такі, що впливають на витрати на виконання процесу управління підприємством ("Вхід") і визначають досяжність результатів логістичного обслуговування споживача ("Вихід") (рис. 1.2) [32, с.26-35].

За таким підходом сучасна концепція логістики вимагає відмови від локального уявлення про управління процесами, які відбуваються на підприємстві та поза ним [32, с.26-35].

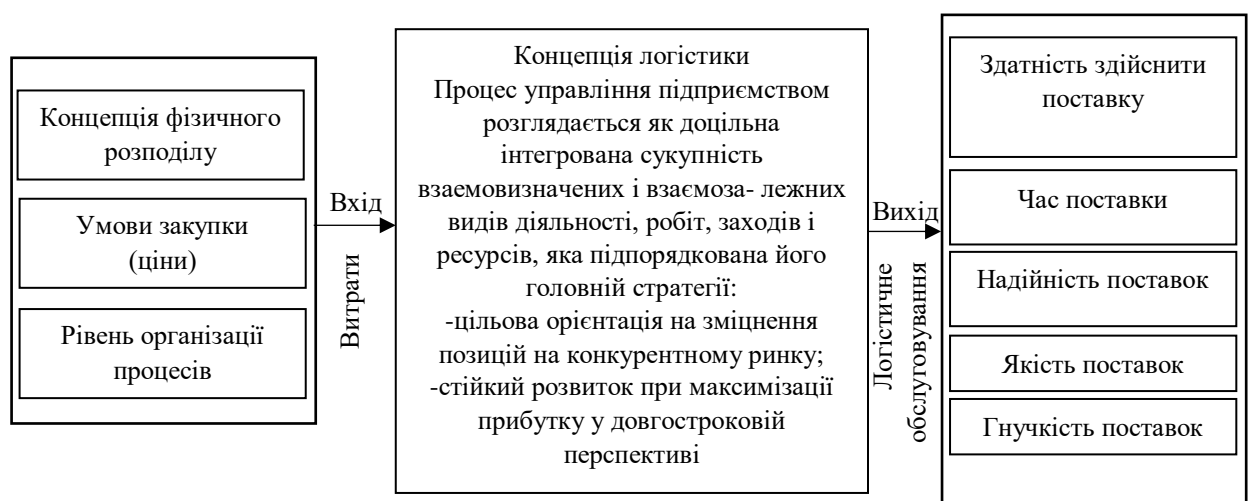


Рисунок 1.2 – Графічне тлумачення концептуального підходу до відображення сутності логістики
(джерело [32])

Наразі компанії переходять до прийняття комплексних управлінських рішень, встановлюють новий вид зав'язків між ними з постачальниками, посередниками та споживачами – партнерський. Окрім цього спостерігається тенденція вилучення з діяльності компанії "зайвого" та пришвидшення всього "необхідного".

Такі дії мають призвести до [5]:

- скорочення зменшення термінів проходження обігових коштів;
- прискорення швидкості задоволення споживчого попиту і процесу реагування управлінського апарату підприємства на зміни такого попиту;

- покращення якості сервісного забезпечення та підвищення надійності поставок продукції [5].

Можна виділити такі основні напрями оптимізації господарської діяльності на транспортному підприємстві [10]:

- аналіз фінансових показників для вияву проблем і їх усунення;
- зменшення логістичних витрат, при сталій якості, завдяки вдосконаленню складових процесу надання послуг і їх фінансових показників;
- використання нових технологій в управлінні логістичною системою , з метою підвищення ефективності діяльності і спрощення робочих процесів;
- налагодження чіткої роботи усіх підрозділів підприємства, завдяки формуванню безперебійних інформаційних потоків між ними, що в свою чергу забезпечить максимальну координацію між ними і зменшить витрачання ресурсів: часу, фінансів, тощо [10].

Слід зазначити, що використання концепцій логістики в базовому вигляді може не принести бажаних результатів, оскільки є необхідним перетворення і адаптування їх під умови підприємства. Окрім цього можуть виникнути і інші проблеми, зокрема супротив колективу, недостатність ресурсів, потреба в пошуку нових партнерів і їх налаштування під вашу систему. Також цей процес є довготривалим і вимагає постійного аналізу проробленої роботи, вирішення створених проблем. Але при належному виконанні всіх поставлених завдань підприємство отримує робочу систему, яка заощаджує різні види ресурсів і дозволяє ефективно організувати логістичну діяльність на транспортних підприємствах.

1.2 Методи аналізу логістичних показників господарської діяльності підприємства

В умовах економічної паузи, яка сталась через COVID-19, всі без виключення підприємства стикнулися з проблемами, які стосуються хоча б однієї з функціональних сфер логістики. В надзвичайно складних умовах зниження

попиту населення це може стати додатковою загрозою подальшого функціонування підприємств. Ще до цих подій стан логістичного сектору в Україні перебував на незадовільному рівні відносно розвинутих країн, мав ряд недоліків, які обумовлювались відставанням у використанні українськими підприємствами сучасних логістичних концепцій, інструментів, методичних підходів. Сьогодні світовий ринок логістики, а особливо транспортної логістики створює надзвичайні можливості для отримання підприємствами нових сегментів, споживачів тощо. Але для того, щоб стати конкурентоспроможними гравцями на світовому логістичному ринку українським підприємствам необхідно мати в своєму арсеналі управлінських інструментів ті самі підходи до ведення бізнесу, механізми побудови бізнес-процесів що і у лідерів логістичного ринку. Це вимагає від підприємств шукати вихід з ситуацій і дуже швидко змінюватись у відповідь новоутвореним проблемам. В цьому українському логістичному ринку може допомогти референтна модель, а саме SCOR-модель.

Референтна модель - це еталонні схеми організації бізнесу, які створюються для конкретних галузей промисловості. В її основі вкладений реальний досвід впровадження перевірених на практиці процедури і методів організації управління. У моделях визначені типові бізнес-процеси, горизонтальні і вертикальні зв'язки і бізнес-правила, що діють в різних областях. Референтні моделі дозволяють підприємствам почати розробку власних моделей на основі вже готового набору функцій і процесів [41].

SCOR-модель охоплює всі аспекти взаємодії зі споживачами (від замовлення до виставлення рахунку), всі трансакції (від постачальників до споживача), а також всі ринкові взаємодії (від розуміння загальних потреб до виконання конкретних замовлень) [33].

SCOR – модель включає [33]:

- процеси (3 рівня деталізації процесів);
- показники;
- метрики;
- кращі практики [33].

SCOR складається з чотирьох рівнів, які відображають шлях компанії. Рівень I визначає рамки і вміст референтної моделі ланцюгів постачань, всі бізнес-процеси компанії групуються в базисні процеси: Plan, Source, Make, Deliver, Return. На цьому рівні компанія формує конкурентні цілі для своєї ланцюга поставок [4].

Другий рівень дає визначення 26 основних категорій процесів, які можуть бути структурними елементами конкретного ланцюга поставок. Організації можуть формувати ідеальні або фактичні операції, використовуючи ці процеси [4].

Третій рівень SCOR моделі забезпечує інформацією, необхідною для успішного визначення мети та планування удосконалень ланцюга постачань. Сюди включаються визначення необхідних удосконалень, постановка ефективних цілей для бенчмаркінгу, визначення кращого досвіду і програмного забезпечення, що забезпечує функціонування удосконалень [4].

Четвертий рівень визначає процедури впровадження удосконалень ланцюга постачань компанії. Ці процедури не визначаються в SCOR моделі, тому що вони унікальні для кожної конкретної компанії [4].

У моделі SCOR виділяється 5 груп показників (аспектів) діяльності [33]:

1. Надійність поставок в ланцюзі в забезпеченні доставки: потрібного продукту, в потрібний час і місце, в належному стані та упаковці, потрібної кількості, з правильною документацією, потрібного споживачеві.
2. Відгук ланцюга поставок - швидкість проходження товару по ланцюгу поставки до споживача.
3. Маневреність ланцюга поставок - темп, з яким ланцюг поставок реагує на зміни ситуації на ринку з метою отримання або збереження конкурентних переваг.
4. Витрати ланцюга поставок - витрати, пов'язані з операціями в ланцюзі постачань;
5. Управління активами в ланцюзі постачань - ефективність управління активами в забезпеченні задоволення попиту (включає управління всіма видами активів: основні засоби, управління запасами, оборотним капіталом) [33].

Аспекти діяльності умовно діляться на дві категорії: зовнішні (орієнтовані на клієнта) і внутрішні (орієнтовані на бізнес-процеси фокусної компанії) [33].

Метрики (система вимірюваних показників) - Metrics. Метрики призначені для оцінки можливості досягнення цих стратегічних рішень, позначених в термінах показників діяльності ЦП. Метрика - встановлений стандарт для оцінки діяльності або процесу. Метрики SCOR використовуються в цілях діагностики проблем ланцюга поставок. Модель SCOR виділяє три рівня метрик (показників) [33]:

- рівень 1 містить показники, що діагностують загальний стан ланцюга поставок. Також відомі як стратегічні метрики або ключові показники діяльності (KPI - Key Performance Indicator). Порівняльний аналіз даних показників першого рівня допомагає в постановці реальних цілей та завдань для обраного стратегічного напрямку;

- рівень 2 включає показники, які в свою чергу є діагностичними для метрик першого рівня і допомагають виявити причини відхилення запланованих значень;

- рівень 3 містить показники, які використовують для діагностики метрик другого рівня [33].

Група параметрів функціонування ланцюгів поставок				
Найменування		Найменування		
Зовнішні	Надійність	Supply Chain Reliability	Здійснене замовлення	Perfect Order Fulfilment
	Швидкість відгуку	Supply Chain Responsiveness	Тривалість циклу виконання замовлення	Order Fulfilment Cycle Time
	Маневренність	Supply Chain Agility	Рівень гнучкості ланцюга поставок	Upside Supply Chain Flexibility
			Рівень адаптивності ланцюга поставок (Up)	Upside Supply Chain Adaptability
			Рівень адаптивності ланцюга поставок (Down)	Downside Supply Chain Adaptability
			Загальна вартісна міра ризику	Overall Value At Risk
Внутрішні	Витрати	Supply Chain Costs	Витрати на управління ланцюгами поставок	Supply Chain Management Cost
			Собівартість реалізованих товарів	Cost of Goods Sold
	Активи	Supply Chain Asset Management	Оборотність активів	Cash to Cash Cycle
			Рентабельність необоротних активів	Time Return on Supply Chain Fixed Assets
			Рентабельність оборотних активів (робочого капіталу)	Return on Working Capital

Рисунок 1.3 - Група параметрів функціонування ланцюгів поставок

(джерело [30])

Внутрішні аспекти діяльності в даній категорії показники є елементами фінансового аналізу. Він надає чітке уявлення про стан справ компанії, вносить свої корективи в розробляння плану дій на майбутнє. Окрім цього аналіз дозволяє виявити причини, які призводять до низки проблем в роботі. Своєчасність цих дій можуть застерігати від втрат ресурсів: матеріальних, фінансових і людських. Також це дозволяє пом'якшити вплив негативних чинників з мінімізацією втрат. Виявлення проблем є важливим етапом, оскільки від цього залежить те, які заходи будуть впроваджені для їх вирішення.

Фінансовий аналіз спрямований на формування, систематизацію, обробку фінансової інформації та обґрунтування управлінських рішень. Фінансовий аналіз є елементом технології управління, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналіз на основі планової і фактичної інформації дає кількісну та якісну оцінку змін, що відбуваються в керованому об'єкті, відносно заданої програми. З його допомогою вибираються варіанти управлінських рішень, які спрямовані на відвернення причин негативних відхилень і створення сприятливих умов для розвитку прогресивних явищ [11].

Отже, у загальному вигляді фінансовий аналіз можна уявити як процес, що полягає в ідентифікації, систематизації й аналітичній обробці доступних фінансових даних з метою надання користувачеві рекомендацій, які можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень стосовно об'єкта аналізу [11].

Зміст фінансового аналізу можна визначити за допомогою двох методичних підходів:

1) за основними елементами економічного аналізу. Згідно з даним підходом зміст фінансового аналізу визначається його предметом, метою й завданнями, які він дозволяє вирішувати;

2) за етапами здійснення аналітичного дослідження.

Мета фінансового аналізу полягає у всебічній оцінці майнового і фінансового стану підприємства, його ділової активності, пошуку резервів підвищення рентабельності виробництва [11].

Фінансовий аналіз включає наступні етапи, які в упорядкованій сукупності забезпечують вирішення поставлених завдань:

1. Конкретизація завдання аналізу даного об'єкта.
2. Збір інформації й оцінка її вірогідності, відбір даних з форм звітності за аналізований період часу.
3. Побудова аналітичних таблиць.
4. Розрахунок й групування показників за основними напрямками аналізу, виявлення зміни показників за досліджуваний період.
5. Встановлення взаємозв'язків між основними аналітичними показниками й інтерпретація результатів.
6. Підготовка висновку про фінансовий стан підприємства.
7. Виявлення вузьких місць і пошук резервів.
8. Розробка рекомендацій з поліпшення фінансового стану підприємства.

Отже, для подальшого аналізу було підібрано перелік показників в проміжку між 2017-2019 рр., табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Показники фінансового аналізу

Показник	Розрахунок
Чистий дохід від реалізації продукції	сума грошей, що надійшла на рахунок підприємства чи в касу за реалізовану продукцію
Валовий дохід	це виручка від реалізації продукції за відрахування ПДВ, акцизного збору та собівартості продукції
Собівартість реалізованої продукції	це виражені в грошовій формі поточні витрати підприємства на її виробництво і збут
Фінансовий результат від операційної діяльності	визначаються як алгебраїчна сума валового прибутку, іншого операційного доходу, адміністративних видатків, видатків на збут і інші операційні видатки
Фінансовий результат до оподаткування	фінансовий результат до оподаткування формується шляхом визначення різниці між доходами та витратами + подаок
Чистий фінансовий результат	це різниця між різними видами доходів та витрат підприємства - податок

Джерело:[28]

Для подальшого аналізу було обрано вертикальний структурний аналіз управління фінансовими ресурсами компанії. В процесі його здійснення

розраховується питома вага окремих складових фінансових показників та вплив кожної складової на результат в цілому. Основними видами такого аналізу є [29]:

- структурний аналіз активів;
- структурний аналіз капіталу;
- структурний аналіз грошових потоків [29].

Дані вертикального аналізу дозволяють, наприклад, оцінити структурні зміни, що відбуваються в складі активів, пасивів, зміни інших показників звітності, динаміку питокої ваги основних елементів доходів організації, коефіцієнтів рентабельності продукції і т.п. Тому для цілей проведення вертикального аналізу можна використовувати не тільки підсумкову, а й проміжну звітність. При проведенні вертикального аналізу бухгалтерського балансу розраховуються частки кожної його статті у валюті балансу (загальної суми активів або пасивів), а при аналізі звіту про фінансові результати - частки кожної його статті в показнику виручки. Потім доцільно звернути увагу на те, як змінюються величини цих часток протягом звітного періоду. Крім того, але даними вертикального аналізу зручно порівнювати звітність компаній, сильно розрізняються за абсолютним значенням показників [26].

Для аналізу були обрані подані показники [20]:

- необоротні активи - це ресурси підприємства термін використання яких більше року або протягом операційного циклу, якщо цим активам більше року;
- оборотні активи - грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу;
- власний капітал підприємства — це підсумок першого розділу пасиву балансу, тобто перевищення балансової вартості активів підприємства над його зобов'язаннями;
- зобов'язання — вимоги, які пред'являються на активи підприємства кредиторами, або іншими суб'єктами, нерегульована заборгованість підприємства [20].

Наступним кроком є оцінка платоспроможності підприємства, де ми розраховуємо коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал.

Таблиця 1.3 – Метрики оцінки платоспроможності підприємства

Коефіцієнт	Формула
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\text{Сума оборотних активів} - \text{Сума запасів}) / \text{Поточні зобов'язання}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання
Чистий оборотний капітал	Чисті оборотні активи - поточні зобов'язання

Джерело: [13],[15]

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє виявити скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань. Цей коефіцієнт розраховується як різницю оборотних активів, виробничих запасів, незавершеного виробництва, товарів поділену на поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість.

Чистий оборотний капітал характеризує спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність і розраховується як різниця оборотних активів та поточних зобов'язань.

Наступним етапом є аналіз зовнішніх аспектів діяльності. Для цього було обрано поданий перелік показників і методи їх розрахування, з метою проведення більш точного аналізу діяльності підприємства і виокремлення існуючих проблем.

Таблиця 1.4 - Основні фактори і показники, що відображають ефективність функціонування логістичних систем за логістичними функціями

Показник	Метод визначення	Сутність показника
Кількість розвантажень / відвантажень на 1 робітника	$\frac{\text{кількість розвантажених / відвантажених замовлень}}{\text{кількість вантажників}}$	показники характеризують ефективність діяльності людей у логістичних процесах. Вимірюється кількістю логістичних операцій, виконаних одним робітником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень тощо)
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	$\frac{\text{кількість скомплектованих замовлень}}{\text{кількість омплектувальників}}$	показник ефективності використання логістичних активів
Оборот логістичних активів	$\frac{\text{чиста виручка з продажів}}{\text{середня вартість логістичних активів}}$	показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\text{сума чистого прибутку}}{\text{сума інвестицій в логістичні активи}}$	показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{фактичне завантаження потужностей}}{\text{нормативне завантаження потужностей}} * 100\%$	показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси
Витрати утримання запасів	$\frac{\text{норма витрат утримання запасу} * \text{вартість запасу}}{2} * 100\%$	показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\text{загальні логістичні витрати}}{\text{сумарні витрати на виробництво та реалізацію продукції}}$	показник характеризує готовність підприємства дотримуватись умов поставок
Надійність поставок	$\frac{\text{кількість вчасно виконаних замовлень}}{\text{загальної кількості замовлень}} * 100\%$	показник характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні
Якість поставки	$\frac{\text{кількість рекламаций}}{\text{загальна кількість замовлень}} * 100\%$	

Продовження таблиці 1.4

Гнучкість виконання замовлення	$\frac{\text{кількість виконаних спеціальних замовлень}}{\text{кількість спеціальних замовлень}} * 100\%$	показник відображає спроможність реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів, здатність прискорювати виконання замовлення або його зміну
Гнучкість оплати	$\frac{\text{сума, яка оплачується після отримання товару}}{\text{вартість поставки}} * 100\%$	показник характеризує здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати за транзакцію, зокрема "товарний кредит або відтермінування оплати"

Джерело:[40]

Метою формування такої системи показників на підприємстві є створення бази даних, яку можна використати для оцінювання логістичної системи та її компонентів та виявлення можливостей підвищення ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості. Далі слід розглянути етапи проекту SCOR-моделі, які відображені на рис.1.4, оскільки при її реалізації слід чітко дотримуватися послідовності реалізації етапів з чітким виконанням всіх завдань.

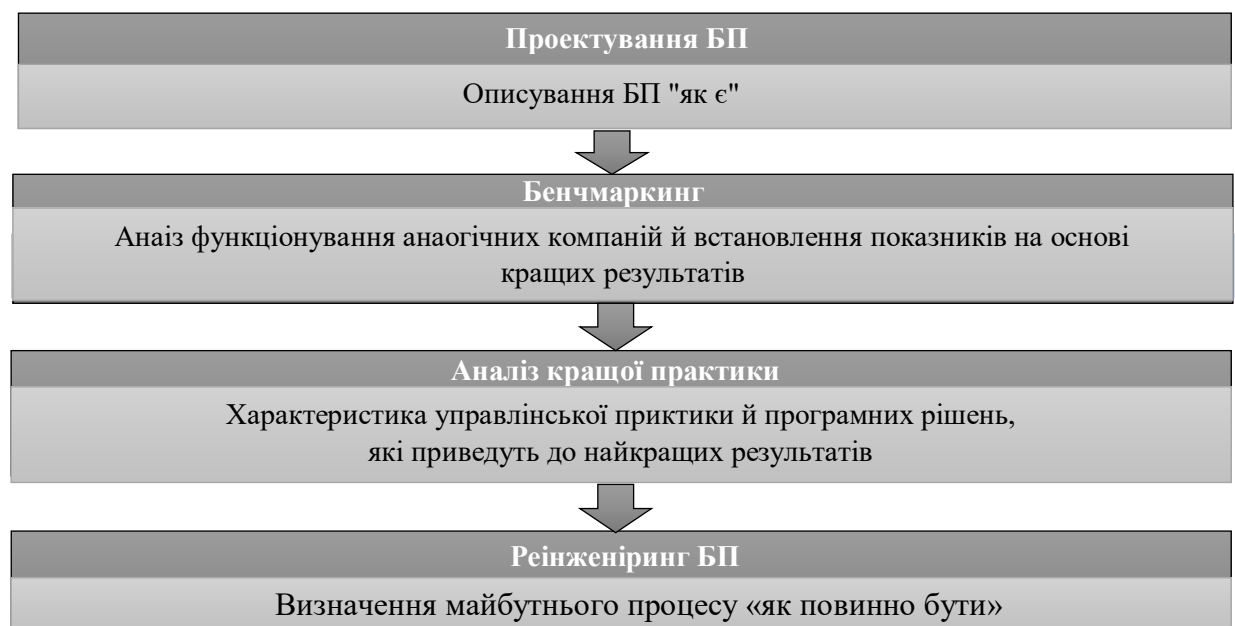


Рисунок 1.4 – Етапи проекту SCOR

(складено на основі [30])

Бенчмаркінг - це процес порівняння своєї діяльності з кращими компаніями на ринку і в галузі з подальшою реалізацією змін для досягнення і збереження конкурентоспроможності. Бенчмаркінг буває спільним або конкурентним. Різні форми соціальних медіа починають впливати на багато бізнес-процеси. У цьому сенсі бенчмаркінг не є винятком [19].

Бенчмаркінг покликаний виявляти не тільки те, чим займаються інші компанії, але і те, як їм вдається це зробити. Тому вивчення структури і організації роботи в компанії є однією з загальних тем при проведенні бенчмаркінгу. Може йтися про будь-якому аспекті організації роботи компанії: затверджених функціях або створених групах, підрозділах і бізнес-одинацях, кількість працюючих в них співробітників і т. Д. Частиною бенчмаркінгу організації може стати навіть складання характеристик на окремих осіб [19].

Використання соціальних медіа, наприклад, веб-сайтів для налагодження професійних контактів, стало новим надійним джерелом інформації для проведення бенчмаркінгу такого типу. Цей спосіб дозволяє знизити витрати на виїзд фахівців і дорогі первинні дослідження, а при відносно незначних зусиллях дозволяє відкрити для себе великий обсяг цінної інформації.

SCOR модель базується на закладанні в основу найкращих практик конкурентів, тим самим вона допомагає досягти успіху компаніям, які знаходяться на більш низькому рівні. При аналізі конкурентів також варто враховувати рівень розвитку компанії, яка потребує змін, оскільки при низьких показниках і значному відставанню від лідерів, введення передових технологій може бути не доцільно з боку фінансових витрат і готовності персоналу до різких змін. Слід чітко і обґрунтовано визначити показники KPI і метрики для їх розрахунку, оскільки від цього залежить подальший підбір параметрів реінжинірингу [21].

Важливо розглядати для більш детального аналізу не тільки порівняння з іншими компаніями, але й з своєю, тобто порівнювати роботи різних підрозділів. Такий внутрішній бенчмаркінг створить конкуренцію ефективності між підрозділами і тим самим вони будуть стимулювати розвиток один одного [21].

Така модель поширена за кордоном і завдяки виокремленню типових бізнес-процесів лідерів, прокладається найкоротший шлях до успіху, без постійних пошуків і безкінечних спроб. Така модель працює за кордоном і лягла в основу таких програм як SAP, Microsoft, та інші. Нашому ринку більш притаманна структура моделей, по типу 1С, що надає не готові бізнес-моделі і процеси, а дозволяє підбирати потрібний клієнту пакет послуг, те що він вважає за потрібним [21].

На нашу думку, SCOR-модель має великий потенціал на українському ринку, оскільки становище логістичного сектору є невтішним, а на додаток з'явилися ряд проблем викликаних пандемією. Саме використання цієї модель може дати точний план дій, після аналізу власних недоліків і структури діяльності успішних конкурентів. Бути кращим увібравши в себе сильні сторони конкурентів і підкріпивши своїми нововведеннями – це швидкий шлях до успіху [21].

Також в даній економічній ситуації, важливим фактором є гнучкість компанії, саме вона надає підприємству здатності реагувати на невизначеність, динаміку і складність економічного середовища без надлишкових витрат, втрат часу і продуктивності. Цей фактор є можливим при коротких і уніфікованих бізнес-процесах, тому використання SCOR як найкраще цьому сприяє [21].

Вищим рівнем впровадження даної моделі є щотижневий і навіть щоденний аналіз роботи компанії, що допомагає вчасно виявляти проблеми підприємства, запобігати їх появі і дає можливість корегувати напрям діяльності.

Отже, SCOR-модель є дієвим механізмом, який слід розглядати з метою покращення діяльності компаній, використовуючи досвід лідерів ринку і власних підрозділів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ щодо логістики в господарській діяльності підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Термін «логістика» має безліч тлумачень, різні науковці висловлюють своє бачення, та загалом логістика є безперервним процесом, оскільки управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками відбувається щодня в різних сферах.

2. Визначено, що логістична діяльність має прямий вплив на такий фактор, як прибутковість підприємства. Подана складова може мати різну частку, в залежності від специфіки і виду діяльності організації, але незалежно від цього сутність її незмінна, насамперед вона полягає в інтегрованому керуванні переміщенням ресурсів від первинного джерела до кінцевого споживача.

3. Виявлено основні завдання логістики, які вирішуються на операційному рівні управління підприємством стосовно транспортування, складування, утримання запасів, пакування тощо. Також розглянуто поділ завдань на три групи: глобальні, загальні, специфічні.

4. Розглянуто концепції логістики і виокремлено їх основні положення. Що в свою чергу передбачає при використанні концепцій їх правильне імпортування під умови поданого підприємства завдяки виявленню основної ідеї і мети функціонування.

5. Окрім цього проаналізовані та обґрунтовані нові тенденції на підприємствах, серед яких перехід до партнерських відносин та прийняття комплексних управлінських рішень. Також спостерігається тенденція виключення з підприємницької діяльності підприємства всього "зайвого" та пришвидшення всього "необхідного". Завдяки цьому пришвидшується задоволення споживчого попиту, компанія стає більш гнучкою та підвищується якість наданих послуг.

6. Визначено, що для покращення господарської діяльності підприємства слід проводити аналіз даних, на основі SCOR-моделі. Рекомендовано використати фінансовий аналіз (економіко-статистичний, економіко-математичний, вертикальний структурний аналіз), аналіз основних факторів функціонування логістичної системи, показник рентабельності логістичних витрат.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

2.1 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР»

ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» – є однією з провідних компаній на ринку логістичних послуг Центральної Європи і України. Історія існування налічує 15 років успішної діяльності. Головним базисом їх функціонування є партнерство: внутрішнє і зовнішнє (double team), яке відображає її філософію і є ключовим критерієм її діяльності. Компанія вдвічі сильніше завдяки взаємодоповнюючим співпраці двох засновників, що якісно і цілісно проектується на кожного нашого клієнта і підрядника. Logistic Center доставляє вантажі будь-якого рівня складності в 152 країни світу, має сотні партнерів. Професійний консалтинг, експертний супровід, оперативне реагування, високий рівень відповідальності і орієнтації на клієнта - визначають сторони діяльності Logistic Center [17].

Таблиця 2.1. - Загальні відомості про компанію ТОВ «Логістик Центр»

Повна назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЛОГІСТІК ЦЕНТР
Скорочена назва:	ТОВ "ЛОГІСТІК ЦЕНТР"
ЄДРПОУ:	31454425
Юридична адреса:	01103, м.Київ, Печерський район, ВУЛИЦЯ ПІДВИСОЦЬКОГО, будинок 6-А, квартира 116
Зареєстрований:	13.06.2001
Організаційно-правова форма	ТОВ
Сплачений/ зареєстрований статутний капітал (грн.)	11 800,00 грн.
Керівник:	КУЩ ДМИТРО ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Джерело: [35], [36]

Послуги компанії [34]:

1. Авіап перевезення

Logistic Center співпрацює з провідними авіакомпаніями, пропонуючи високий рівень сервісу і широкий вибір видів перевезення літаком, в тому числі з температурним контролем, чартерними рейсами, термінової доставки «першим пріоритетом» або стандартним типом авіаперевезення.

Компанія вдвічі сильніше завдяки взаємодоповнюючим співпраці двох засновників, що якісно і цілісно проектується на кожного клієнта і підрядника.

2. Морські перевезення

Logistic Center дозволяє замовнику вибрати зручний для нього сервіс перевезення: в стандартних 20-ти, 40-футових контейнерах всіх типів (FCLFullContainerLoad), в збірних контейнерах (LCL-Less-than-ContainerLoad), а також фрахтування суден всіх типів (CargoVesselCharter) для вантажів будь-якого розміру і ваги.

3. Автомобільні перевезення

Logistic Center протягом 15 років динамічно розвивала і продовжує розвивати ринок автомобільних перевезень в Україні. Автомобільні перевезення - один з найпоширеніших видів перевезень. Компанія здійснює автомобільні перевезення в будь-який населений пункт Євразії. Основним критерієм діяльності Logistic Center є партнерство: внутрішнє і зовнішнє (double team).

4. Можливість мультимодальних перевезень.

ТОВ «ЛОГІСТИК ЦЕНТР» - доставляє будь-які вантажі в будь-яку точку планети. Співпрацюючи з безліччю партнерів, компанія розуміє кожного клієнта, забезпечує комплексний супровід перевезення вантажів, поєднуючи різні види транспортування, адже кожен клієнт для їх - партнер, цінний і унікальний.

Також надаються консалтингові послуги, які полягають в експертних консультаціях, супроводі, оперативному реагуванні, високому рівню відповідальності. Консультації ЗЕД, допомога в митному оформленні вантажів, «технічний» імпорт і експорт, майнове страхування вантажів, аналітичний підхід. Logistic Center виступає експертом з питань складної логістики, митного оформлення, зовнішньоекономічної діяльності компаній у багатьох міжнародних і національних конференціях, семінарах [34].

Почнемо з фінансового аналізу, а саме обраних показників: чистого доходу, валового доходу, собівартості реалізованої продукції, фінансового результату і чистого прибутку (збитку).

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансового результату підприємства

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	±Δ	%	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції тис, грн	89397,5	116454,3	144429,5	27056,8	30,3	27975,3	24,0
Валовий дохід	13114,3	15285,8	21346,3	2171,5	16,6	6060,5	39,6
Собівартість реалізованої продукції	-76283,3	-101168,5	-123083,3	-24885,3	32,6	-21914,6	21,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	2836,3	3156,8	6106,3	320,5	11,3	2949,5	93,4
Фінансовий результат до оподаткування	3362,0	3337,0	6091,5	-25,0	-0,8	2754,5	82,5
Чистий прибуток (збиток) тис грн	2677,8	2672,0	4900,3	-5,8	-0,2	2228,3	83,4

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Логістик центр»

Графічно зобразимо наведені дані на рис. 2.1.

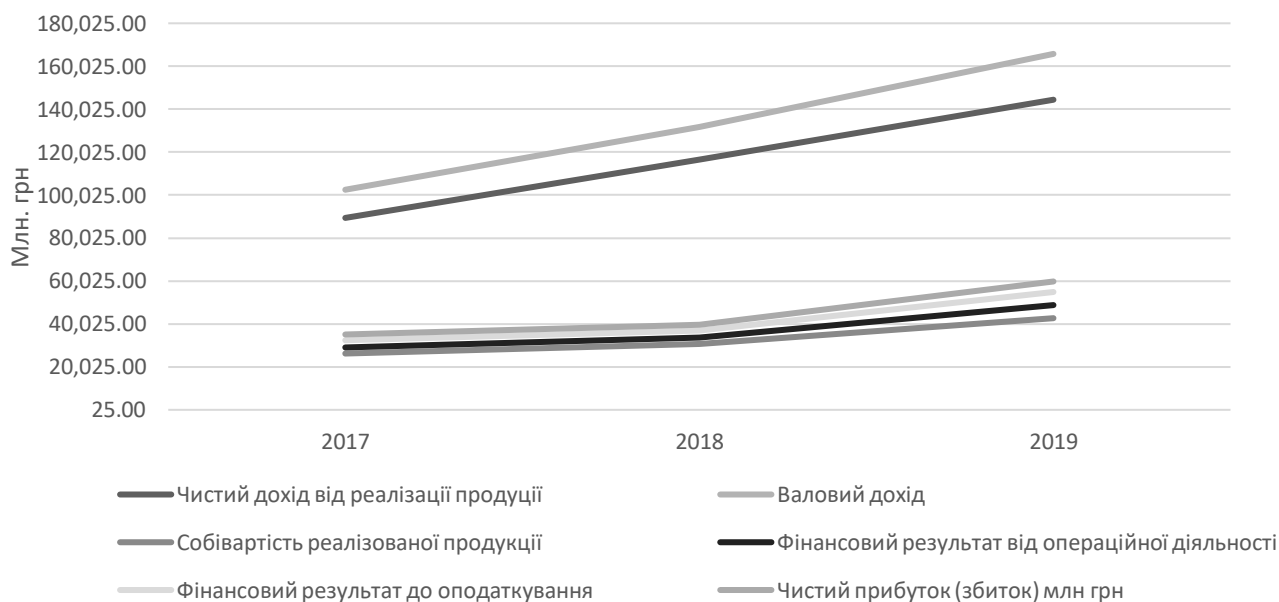


Рис. 2.1 - Відображення фінансових результатів в період з 2017-2019 рр.

(розраховано автором на основі даних підприємства)

В 2018 р. в порівнянні з 2017 р. виручка від реалізації продукції збільшилася на 30,27% і становила 116454,25 тис. грн.; в 2019 р. вона дорівнює 144429,50 тис. грн., тобто відбулося збільшення на 24,02% в порівнянні з 2018 р.

У 2018 р. валовий дохід збільшився на 16,56%, а у 2019 р. зріс на 39,64% і становив 21346,25 тис. грн. Собівартість реалізованої товарної продукції за у 2018 р. збільшилася на 32,6% в порівнянні з 2017 р., а у 2019 р. – зріс на 21,66% в порівнянні з 2018 р.

У 2018 р. фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на - 320,50 тис. грн. що склало + 11,3% порівняно з минулим роком. У 2019 р. даний показник зріс на 2949,50 тис.грн., тобто на 93,43% відносно до 2018 року.

У 2018 р. фінансовий результат до оподаткування зменшився на - 25 тис. грн. що склало -0,75% порівняно з минулим роком. У 2019 р. даний показник збільшився на 2754,50 тис. грн., тобто на 82,54% відповідно. За весь період підприємства має позитивний результат діяльності.

У період 2017-2019 рр. зростає чистий прибуток. У 2017 р. він склав 2677,75 тис. грн., наступного року відмічається незначний спад і компанія отримала 2672,00 тис. грн., а у 2019 р. склав 4900,25 тис. грн. Такий стрімкий підйом можна пов'язати з появою нових партнерів і збільшення кількості нових замовлень, особливо на перевезення великих партій товару. Аналіз активів ТОВ «ЛОГІСТИК ЦЕНТР» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Вертикальний (структурний) аналіз активів, млн.грн.

Статті балансу	31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019	
	±Δ	%	±Δ	%	±Δ	%
Необоротні активи	-3659,5	-36,4	15081,5	236	-4984	-23,2
а) Основні засоби	-1765,3	-22,5	9927,5	163,3	-3974,8	-24,8
б) Незавершені капітальні інвестиції	-1829,3	-1926	5083,5	5309,1	-938,5	-18,1
в) Інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
Оборотні активи	918,3	6,84	24211,8	19,1	-10181	-30,4
а) Запаси	-82	-29	360	180,2	-262,8	-46,9

Продовження таблиці 2.3

б)Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	-224,25	-1,95	2624,5	23,32	-3767	-27,1
Баланс	-3659,5	-11,68	17821,5	85,98	-4984	-26,4

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Логістик центр»

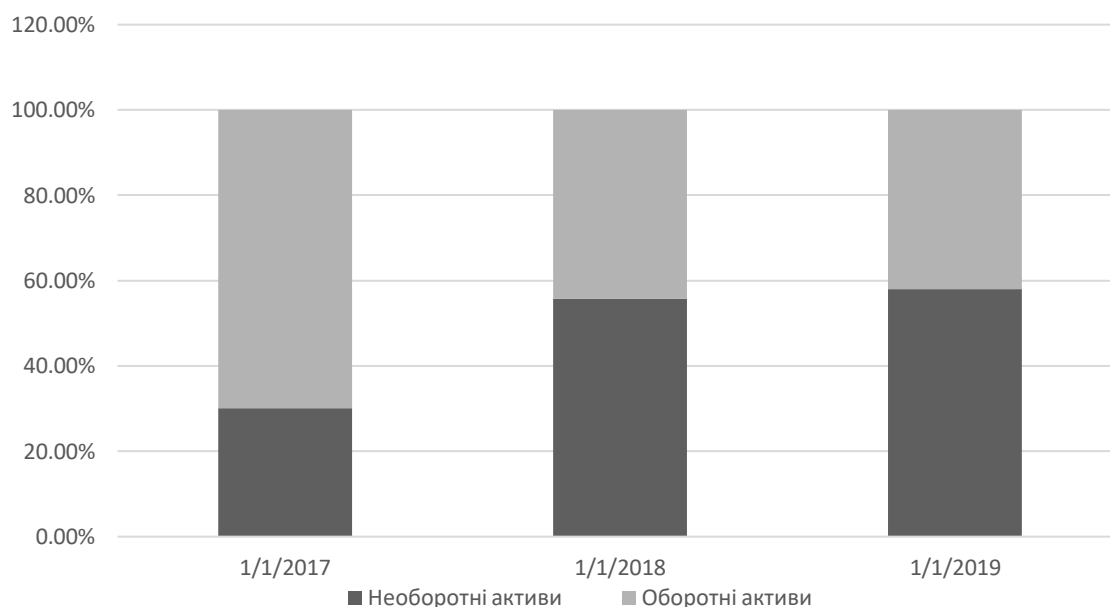


Рисунок 2.2 - Структура активів

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Як видно з даних таблиці, значну питому вагу в загальному капіталі ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» мають оборотні активи, але на підприємстві існує тенденція їх нестабільності – з + 6,84 % у 2017 р. до + 19,1% у 2018 р. і до -30,4% у 2019 р. Якщо казати про кількісні показники, то зростання у 2017 відбулося на 918,25 тис. грн, в 2018 склало 24211,75 тис.грн, а у 2019 зменшилися на -10181 тис.грн. Така ж тенденція нестабільності прослідковується у необоротних активах з -36,4% у 2017 р. до + 236% у 2018 р. за рахунок збільшення основних засобів та інвестицій і до - 23,2% у 2019 р. Якщо приріст активів забезпечується збільшенням обсягу необоротних активів, особливо основних засобів, то це означає, що відбуваються економічне зростання і підвищення активності на ринку. Проаналізуємо структуру пасивів ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Вертикальний (структурний) аналіз пасивів, млн. грн.

№	Статті балансу	31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019	
		±Δ	%	±Δ	%	±Δ	%
1	Власний капітал (млн.грн)	-3659,5	-36,4	16692,25	261,2	-4900,25	-21,2
2	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0
3	Поточні зобов'язання і забезпечення	-279,75	-0,9	7864	103,45	-5280,75	-34,15
	Баланс	-2741	-11,68	17822	85,98	-10181	-26,4

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Логістик центр»

У період 2017-2019 рр. показник «Власний капітал» мав нестабільну тенденцію. Так у 2017 відбулося зменшення на -3659,5 тис.грн у порівнянні з 2016 р. У 2018р. зріс на +16692,25 тис. грн., а у 2019 зменшився на -4900,25 тис.грн. Це обумовлено збитками, які несло підприємство у заданому періоді. Поточні зобов'язання мають також нестабільний характер, 2017 р. вони зменшилися на -279,75 тис.грн, у 2018 р. зріс на +7864 тис.грн і у 2019 відбулося зниження на -5280,75 тис.грн, що у відсотковому вираженні становить у 2018році +103,45% в порівнянні з 2017 р. і -34,15% у 2019 році в порівнянні з 2018 р.

Таблиця 2.5 - Оцінка платоспроможності ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт покриття	1,89	1,10	1,17	-0,79	-41,7	0,07	6,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,89	1,10	1,17	-0,79	-41,7	0,07	6,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,15	0,12	-0,23	-60,5	-0,03	-20
Чистий оборотний капітал (Робочий капітал), тис.грн.	6734,75	1610,75	1694,50	-5124	-76	83,75	5,2

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Логістик центр»

Коефіцієнт покриття у 2017 р. склав 1,89 , у 2018 р 1,10 та 1,17 у 2019 р. Норматив показника знаходиться в межах 8 -10 і вище. Тобто підприємство має менше оборотних активів, ніж поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має спочатку тенденцію до спаду. У 2017 р. цей показник становив 1,89, у 2018 знизився на 0,79, і склав 1,10, а у 2019 р. спостерігається невелике зростання на 6,36% після чого показник став дорівнювати 1,17. Значення показника більше одиниці, це вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до спаду. У 2018 році він зменшився порівнюючи з 2017 р на 60,5% з 0,38 до 0,15 і наступного року зменшився до 0,12. Це означає, що поточні зобов'язання перевищують грошові кошти підприємства. Значення даного коефіцієнта є недостатнім, якщо перевищує 0,2 - 0,25. А коефіцієнт тільки станом на 2017 р. був вище 0,25, а далі впав за ці межі.

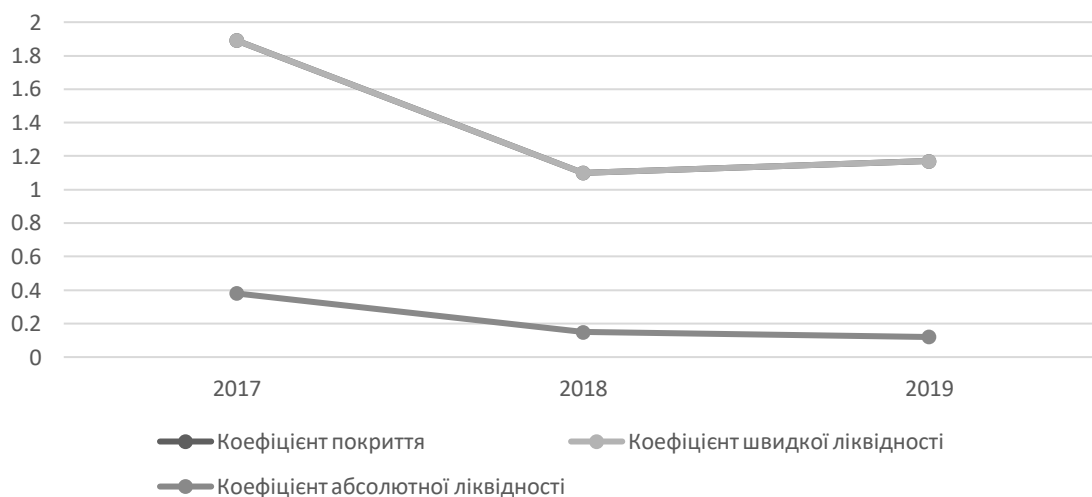


Рисунок 2.3 - Динаміка зміни коефіцієнту покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності

(розраховано автором на основі даних підприємства)

У період 2017-2019 рр. у ТОВ «ЛОГІСТИК ЦЕНТР» спостерігалися зменшення чистого обігового капіталу. У 2017 р. даний показник склав 6734,75 тис.грн., у 2018 р. зменшився на -76% до 1610,75 тис.грн., а у 2019 р. збільшився на 5,2% до 1694,50 тис.грн.

Чистий обіговий капітал (рис.1.4) необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення обігових коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може

погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. На розглянутому підприємстві цей показник позитивний, так як є додатнім.

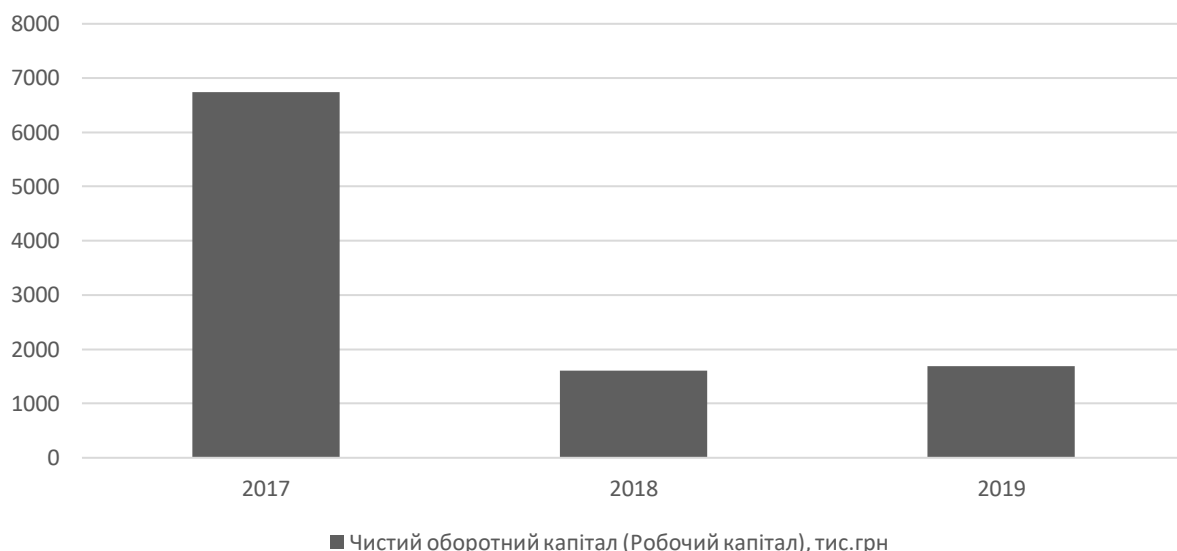


Рисунок 2.4 - Динаміка зміни робочого капіталу
(розраховано автором на основі даних підприємства)

Отже завдяки фінансовому аналізу було визначено, що у 2018 році компанія втратила частку прибутку, це відбулося в наслідок 2 рекламаций з подальшим відшкодуванням збитків, оскільки перевозилися значні партії вантажу. Також в цьому році було втрачено важливого партнера з Китаю і Європи, що призвело до збоїв у поставках, а це в свою чергу приносить затрати. У 2019 ця ситуація змінюється і спостерігається значний підйом, по більшості показникам. Це відбулося за рахунок покращення системи праці, чіткої структуризації роботи і появи нових партнерів в Китаї, Європі і США. У компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями, це означає стабільне положення, яке підкріплюється зростанням активів підприємства. Але все ж фінансовий стан на 2017 рік є більш стабільним і позитивним ніж в 2018 і 2019 роки, тому є сенс детально розглянути всі складові роботи підприємства для знаходження проблем і їх вирішення і також визначення методів покращення діяльності, оптимізації праці.

2.2 Оцінка логістичної діяльності підприємства ТОВ «ЛОГІСТИК ЦЕНТР»

Для подальшого, більш поглибленого аналізу ми проведемо моніторинг логістичної системи. Для цього необхідно скласти таблицю з вихідними даними.

Таблиця 2.6 - Вихідні данні для розрахунку

Показник	Значення			±Δ		%	
	2017	2018	2019	18/17	19/18	18/17	19/18
Кількість розвантажень/відвантажень	1328	1084	1292	-244	208	-18,4	19,2
Кількість скомплектованих замовлень	1195	1002	1108	-193	106	-16,2	10,6
Загальна кількість замовлень	1380	1127	1341	-253	214	-18,3	19
Кількість вантажників	7	5	6	-1	1	-16,7	20
Кількість комплектувальників	5	4	4	-1	0	-20	0
Чиста виручка з продаж	89397,5	116454,3	144429,5	27056,8	27975,3	30,3	24
Середньорічна вартість логістичних активів	44698,8	68502,5	85258,5	23803,8	16756	53,3	24,5
Чистий прибуток	2677,8	2672	4900,3	-5,8	2228,3	-0,2	83,4
Інвестиції в логістичні активи	0	0	0	0	0	0	0
Фактичне завантаження потужностей	89397,5	116454,3	144429,5	27056,8	27975,3	30,27	24
Нормативне завантаження потужностей	76881,9	101150,7	123209,4	24268,8	22058,7	31,57	21,8
Собівартість реалізованої продукції	61026,6	101168,5	242333	40141,9	141164,5	65,78	139,5
Середньорічна сума оборотних коштів	19096,9	22917,1	25457,3	3820,3	2540,1	20,0	11,1
Загальні логістичні витрати	4591,8	5115,4	6681,8	523,6	1566,4	11,4	30,6
Сумарні витрати на виробництво та реалізацію продукції	7346,9	8384,7	11190,9	1037,8	2806,3	14,1	33,5
Кількість вчасно виконаних замовлень	1240	971	1194	-269	223	-21,7	23
Кількість рекламаций	1	2	1	1	-1	100	-50

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Логістик центр»

Розрахуємо показники, що показують рівень продуктивності роботи працівників логістичної системи, а саме: кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника, кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника. Одиницею виміру є кількість логістичних операцій, наданих одним працівником за рік. табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Продуктивність працівників логістичної системи ТОВ «Логістик центр»

Показник	Значення			$\pm\Delta$		%	
	2017	2018	2019	18/17	19/18	18/17	19/18
Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника	190	217	215	27	-2	14,28	-0,68
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	239	251	277	12	26	4,81	10,58

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Логістик центр»

Отримані показники демонструють скільки дій виконує кожен працівник логістичного відділу окремо за один рік. Для розрахунку поданих показників використовуємо наступні формули:

Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника розраховується за формулою (2.1):

$$K_{p/v.1p.} = \frac{K_{p/vз}}{K_v} \quad (2.1)$$

де $K_{p/v.1p.}$ – кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника;

$K_{p/vз}$ – кількість розвантажених/відвантажених замовлень;

K_v – кількість вантажників.

Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника розраховується за формулою (2.2).

$$K_{ск.з.1p.} = \frac{K_{ск.з}}{K_k} \quad (2.2)$$

де $K_{ск.з.1p.}$ – кількість скомплектованих замовлень на одного робітника;

$K_{ск.з}$ – кількість скомплектованих замовлень;

K_k – кількість комплектувальників.

На рис.2.5. відобразимо динаміку зміни даних показників.

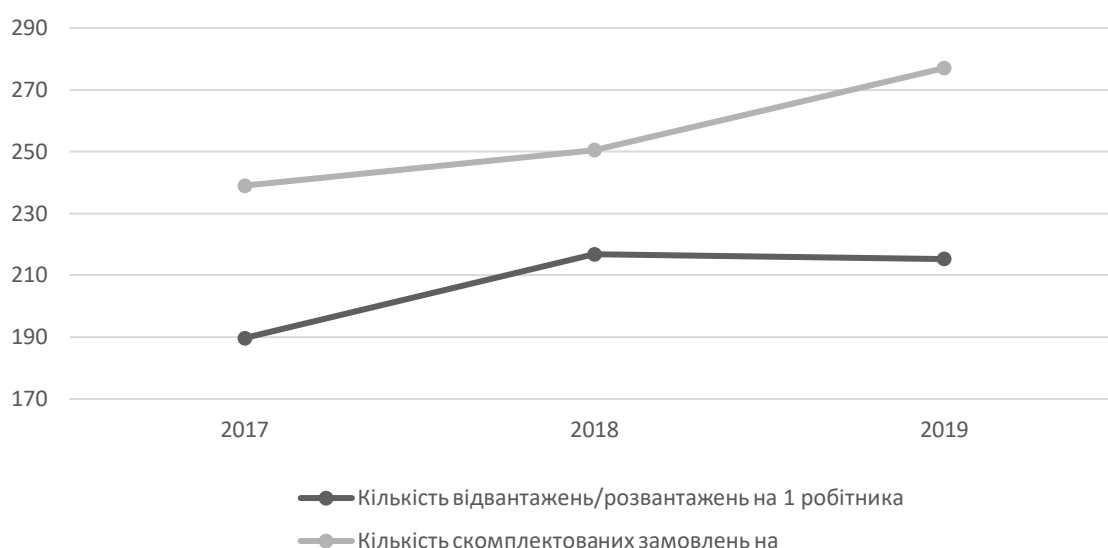


Рисунок 2.5 - Динаміка зміни показників продуктивності роботи працівників

(розраховано автором на основі даних підприємства)

При аналізі даних показників ми можемо спостерігати на початку позитивну динаміку зростання. Так в 2018 році кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника зросла на 14,28% в порівнянні з 2017 р. і стала складати 217 на одного робітника. В 2019 р. тенденція дещо змінилася на спад, але досить незначний, що склало -0,68%, а у кількісному виразі зменшення відбулося на -2 дії для кожного робітника.

Таку динаміку ми отримали в наслідок збільшення кількості замовлення компанії на рік. Така тенденція в свою чергу сприяє збільшенню клієнтів і зростанню доходу компанії. Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника має досить стабільний характер и за 3 роки спостерігаємо невеликі коливання, які згладжуються найманням нових робітників або ж їх звільненням. Навантаженість на одного робітника відповідає нормам і не виснажує людські ресурси тим самим не зменшує продуктивність. Підсумовуючі данні показники можна дійти висновку, що вони знаходяться в межах дозволеного, за рахунок чого всі роботи виконуються вчасно і без збоїв [34].

Наступним показником є - кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника продукції за зміну за аналізований період часу показує досить стабільну

динаміку зростання. У 2018р. показник збільшився на 4,81% в порівнянні з попереднім роком, а в 2019р. зріс ще на 10,58%. У кількісному вираженні отримуємо 251 комплектацій в 2018 році і 277 в 2019 р. Така динаміка була отримана внаслідок зменшення кількості комплектувальників з 5 в 2017 до 4 в 2018-2019 рр. Такі дії були доцільні, оскільки відбувся спад замовлень в 2018 році і відповідно зменшилося навантаження. Але в 2019р. почалося зростання, але кількість робітників залишилася сталою.

Отже, можна дійти висновку, що показники продуктивності робітників ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» знаходяться в межах норми. Кожен з них показує, що система працює без збоїв і перевантажень, а це в свою чергу змншує кількість збитків і збільшує прибуток.

Для більш комплексного аналізу роботи підприємства слід розглянути показники, що характеризують ефективність використання логістичних процесів підприємства.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності логістичної системи ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» за 2017-2019рр.

Показник	Значення			±Δ		%	
	2017	2018	2019	18/17	19/18	18/17	19/18
Оборот логістичних активів	2,00	1,70	1,69	-0,30	-0,01	-15,00	-0,35
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	1,16	1,15	1,17	-0,01	0,02	-0,99	1,82
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	0,625	0,61	0,59	-0,01	-0,01	-2,39	-2,13

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Логістик центр»

Показник оборот логістичних активів показує швидкість обороту власного капіталу підприємства, тобто відображає, скільки разів за аналізований період відбувається повний логістичний цикл, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, розраховується за формуло (2.3).

$$K. об. а = \frac{Ч_{вп}}{С.в.а} \quad (2.3)$$

де К.об.а – коефіцієнт оборотності логістичних активів;

Чвп – чиста виручка з продажів;

С.в.а. середня вартість логістичних активів.

Завантаженість потужностей логістичних об'єктів

$$\text{Зв. п. о.} = \frac{\Phi.зв.п}{Н.зв.п} \quad (2.4)$$

де, Зв.п.о. - завантаженість потужностей логістичних об'єктів;

Φ.зв.п - фактичне завантаження потужностей;

Н.зв.п - нормативне завантаження потужностей.

Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат: Показник відображає вагу логістичних витрат у співвідношенні до усіх витрат підприємства. (2.5).

$$\text{Чл. в.} = \frac{\text{З.л.в}}{\text{Св}} \quad (2.5)$$

Чл.в. - частка логістичних витрат в структурі загальних витрат;

З.л.в – загальні логістичні витрати;

Св- сумарні витрати на виробництво та реалізацію продукції.

Відобразимо графічно динаміку зміни даних показників на рис.2.12

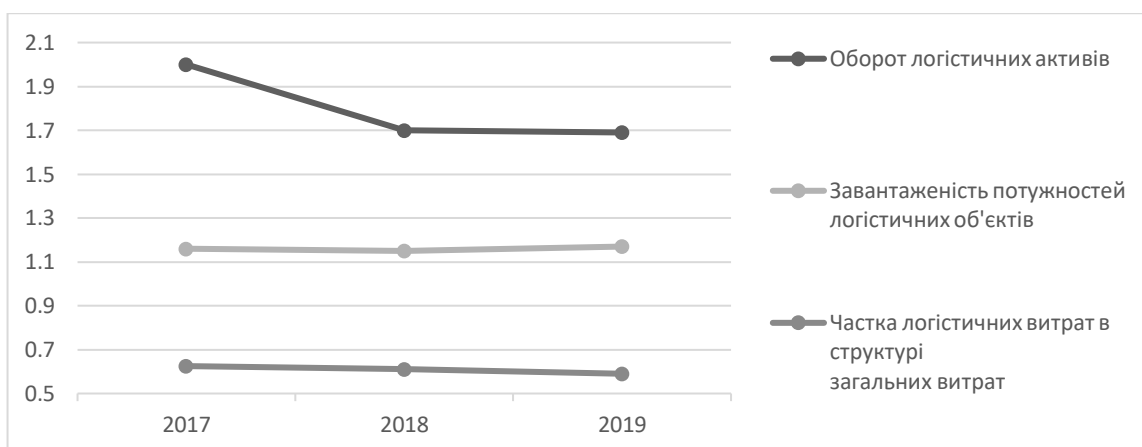


Рисунок 2.6 - Динаміка зміни обороту логістичних активів та завантаженості потужностей логістичних об'єктів

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Аналізуючи динаміку обороту логістичних активів ми бачимо, тенденцію до спаду, хоч і незначного. Так показник за 2018 рік склав 1,70, а в 2019 р. зменшився на 0,35% і дорівнює 1,69. Загалом таке незначне зменшення можна вважати стабільним станом. Але все ж він призводить до зменшення швидкості обороту власного капіталу підприємства, а це в свою чергу відображається на фінансових

результатах – прибутку. Такі цифри не сповіщають про наявність серйозних проблем, але є передумовою для детального вивчення і запобіганням збитків. Зменшення оборотності активів відбувається за рахунок скорочення обсягів чистої виручки від продаж.

Наступним показником є завантаженість потужностей логістичних об'єктів. В період з 2017-2019 рр. спостерігається коливання з 1,16 в 2017 році до 1,15 в 2018 р. і зростання в 2019 на 0,02, тобто у кількісному вираженні 1,17.

Такі показники надають можливість збереження 15-30% резерву потужності. Числа показують, що фактичне завантаження потужностей є більшим ніж нормативне. При подальшому їх зростанню і перевищенню норми буде швидше зношуватися потужності підприємства в нашому випадку транспорту. Ці зміни негативно відображаться на всій роботі підприємства, затримки і збої, що може викликати фінансові збитки, рекламації і втрачання довіри клієнтів, тощо [39].

Отже, для ефективного функціонування підприємства слід контролювати подані показники для запобігання проблем і наслідків пов'язаних з ними.

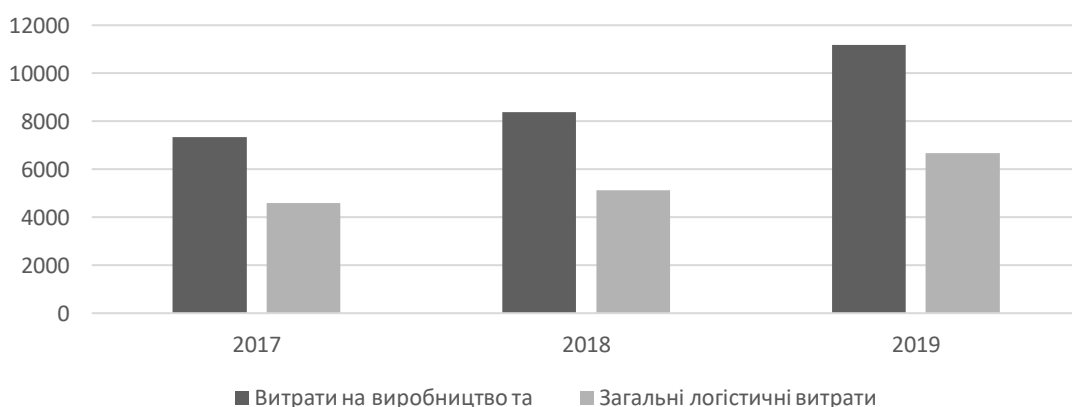


Рисунок 2.7 - Динаміка зміни логістичних витрат в структурі загальних витрат

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Як показано на рис.2.7. частка логістичних витрат має тенденцію до зниження, так в 2017 році вона склала 0,625, у 2018р. - 0,61 і у 2019 р. - 0,59. Такі зміни відбулися не за рахунок зменшення логістичних витрат, вони навпаки

зростали в період з 2017-2019рр. В 2017р. вони становили 4591,8 тис.грн, в 2018р. - 5115,4 тис.грн і в 2019 р. стали дорівнювати 6681,8 тис.грн.

Зменшення частки пов'язане зі збільшенням сумарних витрати на виробництво та реалізацію продукції більш стрімко, а ніж логістичні витрати і це можна відслідкувати у відсоткових відображеннях динаміки. В 2018 р. вони становили на 14,12% більше ніж в 2017 р., в кількісному вираженні це 8384,64 тис.грн, а в 2019р. збільшилися на 33,46%, і склали 11190,88 тис.грн. Таке зростання витрат пов'язане з подорожчанням оренди за офісне приміщення, розробки нового сайту компанії та наймання додаткових працівників. Щодо логістичних витрат, то на їх збільшення вплинуло подорожчання бензину та газу, вартості утримання власного транспорту, збільшення зарплати вантажників і комплектувальників, тощо.

Проаналізуємо показники надійності логістичної діяльності в табл.2.9

Таблиця 2.9 – Показники надійності логістичної системи

Показник	Значення			±Δ		%	
	2017	2018	2019	18/17	19/18	18/17	19/18
Надійність поставок	0,899	0,862	0,890	-0,037	0,029	-4,115	3,343
Якість поставки	0,000724	0,001775	0,000746	0,001	-0,001	144,89	-57,98

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Логістик центр»

Показник надійності логістичної системи. Показник відображає рівень готовності дотримуватися умов поставок, розраховується за формулою (2.6).

$$Нп = \frac{Кв.з.}{Кз.з.} \quad (2.6)$$

де Нп – надійність поставок;

Кв.з. - кількість вчасно виконаних замовлень;

Кз.з. – загальна кількість замовлень.

Наступним показником є якість поставки. Даний показник відображає відсоток якісно наданих послуг компанією і їх бажання реагувати на рекламации, вирішувати проблеми, запобігати подальшому їх виникненню. Для розрахунку використовуємо формулу (2.7).

$$Я. п. = \frac{Кр.}{Кз.} \quad (2.7)$$

де Я.п. – якість поставки;

Кр. – загальна кількість рекламаций;

Кз. – загальна кількість замовлень.

Відобразимо показники надійності логістичної системи підприємства на рис.2.8.



Рис.2.8. Динаміка зміни надійності поставок ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР» за 2016-2018р.р.

(Складено автором)

На поданому графіку ми бачимо, що надійність поставок має не стабільну динаміку. Показники знаходяться в межах від 0,86 - 0,9. За весь аналізований період найкращий результат по надійності був у 2017 р. і показник складав 0,899. У 2018 р. відбувається спад, який спровокували втрата вантажу і ушкодження товару під час перевезення. Таким чином ми бачимо, що в 2019 р. компанія не змогла досягти результату 2017 року, оскільки через втрату частки ринку, зменшилась і загальна кількість замовлень компанії. Для більш детального аналізу причин рекламаций розглянемо показник «якість поставки» рис.2.9.

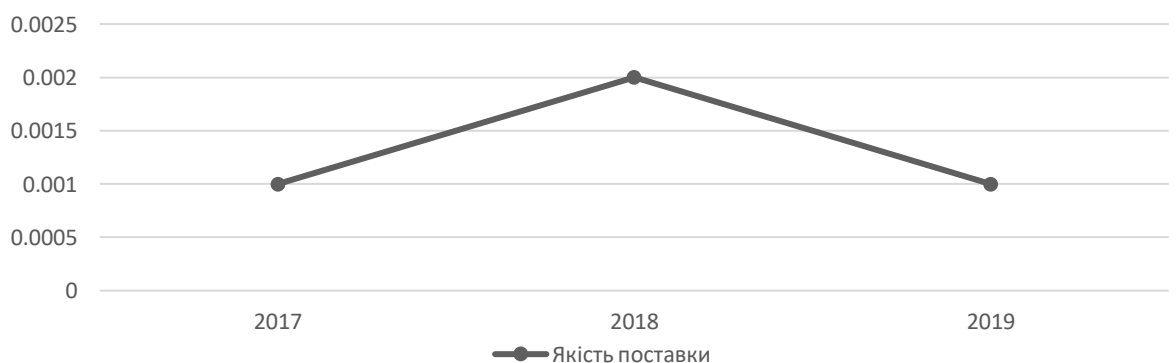


Рисунок 2.9 - Динаміка показника «Якість поставки» в 2017-2019 рр.

(Складено автором)

На графіку зображено динаміку показника. Як ми бачимо в 2017 р. він склав 0,000724, у 2018 р. відбулося зростання на 0,001, що є негативним фактором, бо завдання компанії полягає у тому, щоб показник прагнув до нуля. У 2019 р. він склав 0,000745.

В період з 2017 по 2019 рр. підприємство отримало 4 рекламації. Причиною цього стало наступне:

- вантаж прибув з запізненням на розвантаження у 2017 році, через помилку водія. Було сплачено неустойку у сумі 1070 грн;
- втрата партії вантажу під час транспортування з Китаю до України в 2018 році, що понесло за собою виплату відшкодування клієнту у розмірі 25 578 грн;
- у 2018 році було перевантажено автомобіль, через що декілька коробок з товарами зазнали механічних ушкоджень, за що була виплачена компенсація у розмірі 1350 грн.;
- у 2019 році машина з вантажем запізнилася і приїхала на 3 дні пізніше, через помилку водія. Сплата неустойки склала 846 грн.

Загалом за аналізований період витрати через рекламації склали – 28844 грн. Але окрім фінансових збитків компанія зазнає втрати в попиті клієнтів, знижується рівень довіри. Найбільші збитки компанія зазнала через втрату вантажу і така проблема складає 30% причин невдач компаній. Слід зазначити, що 80% втрат трапляється в момент транспортування вантажу. В сучасній тенденції, коли світ живе в умовах карантину, викликаним вірусом COVID-19 логістика переживає новий етап, який вимагає від компаній гнучкості і модернізацій. Так через вищезгадані обставини виникла нестача транспортних засобів, особливо в авіап перевезеннях, але одночасно з цим зріс і попит на транспортні послуги.

Очікується декількоразове збільшення запитів на вантажоперевезення як в імпортному, так і в експортному сполученні, як за оцінками фахівців-практиків, так і науковців [3].

З цього можна підсумувати, що зараз буде суттєво і дуже швидко змінюватися інфраструктура економік країн і разом з цим збільшуватись частка

логістики, особливо за рахунок збільшення саме транспортної логістики. 3PL провайдери мають бути на крок попереду використання сучасних технологій перевезення та інформатизації бізнес-процесів, щоб забезпечити кінцевих споживачів якісним продуктом.

Вище подана інформація показує, що підприємству слід додати в їх роботу механізм для контролю виконання роботи водіїв, щоб запобігти новим втратам. Показник є на досить високому рівні, але отримані рекламації становлять чималу загрозу для подальшої роботи і можуть з кожним разом провокувати втрати частки ринку.

Завдяки аналізу ми побачили, що більшість показників, такі як: кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника, кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника, завантаженість потужностей логістичних об'єктів, мають стабільний характер. Згадуючи їх, слід додати, що в даному аналізованому періоді вони не виходять за допустимі норми, але необхідний постійний аналіз, щоб не пропустити момент, коли завантаженість потужностей, чи навантаження на 1 робітника будуть перевищувати допустимі межі, бо це призведе до збоїв в роботі, запізнь по графіку, матеріальних та фінансових збитків. Показник надійність і якість поставок є нестабільним і така тенденція становить загрозу подальшій діяльності. Для пошуку причин таких результатів слід провести аналіз бізнес-процесів компанії. Це надасть змогу створити план заходів і дій з оптимізації процесів завдяки впровадженню інформаційних систем, різних додатків або спрощенню документообігу, тощо.

- Аналіз бізнес-процесів транспортної логістики ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР»

Після фінансового аналізу було визначено перелік проблем. Для більш детального визначення першобричин виникнення таких результатів діяльності слід розглянути всі бізнес-процеси підприємства.

В наш час дуже важливим для компанії є гнучкість, що передбачає швидке реагування на зміни і впровадження нових заходів для подальшої продуктивної діяльності.

В основі діяльності компанії лежать її бізнес-процеси, вони в свою чергу залежать від цілей і завдань. Завдяки процесам відбувається реалізація всіх видів діяльності компанії, які пов'язані з виробництвом товарів чи послуг. Кожна робота має своє місце в послідовності виконання, часові рамки та інші вимоги. Бізнес-процеси є складовими однієї робочої системи, чітке їх виконання, аналіз та контроль забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється організована послідовність дій, які в своїй сукупності займаються реалізацією одного із видів діяльності підприємства на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес [7].

Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник) [7].

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву "процесного підходу". Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилося [7].

Не має певного стандартного переліку процесів, компанії самостійно розробляють їх відповідно до власних потреб і завдань. Кожне підприємство має різноманітну кількість ключових процесів, та зазвичай вони сягають відміток до 20. Від їх виконання залежить становище компанії. Загальні бізнес процеси за

кількістю можуть бути і декілька сотень. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень [7].

Бізнес процес розуміється, як потік роботи, тому в нього є свої проміжки, інкаше кажучи початок і кінець. Кожен окремо взятий процес має межі, які встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається. Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними [7].

Для того, щоб знайти проблеми в роботі підприємства слід проаналізувати всі бізнес-процеси, які існують на підприємстві, з урахуванням їх часові меж та витрат: матеріальних, людських і фінансових.

Провівши фінансовий аналіз було зроблено висновки і виокремлено ряд проблем в діяльності компаній. Наступним кроком є більш детальний розгляд всіх бізнес-процесів підприємства «як є». Для цього було сформовано стратегічну карту, яка зображена на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 - Стратегічна карта ТОВ «Логістик центр»

(розраховано автором на основі даних підприємства)

Збалансована стратегічна карта компанії стала точкою відліку для реінжинірингу існуючих бізнес-процесів компанії і декомпозиції стратегічних цілей на тактичні та оперативні рівні.

Розглянемо всі бізнес-процеси взявши для наочності один із основних видів доставки компанії - доставка товару по Україні автотранспортом.



Рисунок 2.11 - Перший етап поділу бізнес-процесів
(розроблено автором на основі даних підприємства)

Надання послуг з перевезення товару складається з таких етапів:

1.Приймання замовлення і укладення договору транспортних послуг.

Після отримання замовлення від клієнта, отримані данні переносяться в Excel. Відбувається прорахунок вартості доставки і вибір більш оптимального виду перевезення в програмі Excel. Отриманий варіант прорахунку перетворюється в pdf файл і надсилається клієнту. Якщо замовника все влаштовує, після проведення переговорів компанія укладає з ним договір.

2.Прийом заявки на транспорт. Для прийому заявки існує декілька способів:

1) в усній формі по телефону. Після отримання усної інформації вона переводиться в письмову форму і після чого надсилаються замовнику на затвердження;

2) письмова заявка по факсу. У разі вибору цього методу, слід обов'язково отримати затвердження від клієнта і далі надається оригінал документу з печаткою;

3) письмова заявка по електронній пошті. Методика обробки такого типу заявок відбувається у тій ж послідовності, що і заявок по факсу.

Кожен клієнт в момент підписання договору обумовлює свою форму заявки і ця інформація прописується в договорі. Часові рамки надходження заявок

здійснюються до 17:00 і затверджуються в обов'язковому порядку до 18:00 дня перед датою навантаження.

Заявки оброблюються в такій послідовності:

- 1) визначається кількість одиниць транспорту, яка необхідна для перевезення; виділення необхідної кількості одиниць транспорту;
- 2) телефонують водіям для того, щоб дізнатися стан машин;
- 3) в форму заявки заносяться данні;
- 4) заявку надсилають по факсу або електронній пошті для затвердження;
- 5) у разі не відповідності даних в заявці, або появи нових факторів, відбувається редагування заявки;
- 6) після зміни заявка знову надсилається клієнту для підтвердження.

Після прийому заявки від клієнта диспетчер має подати інформацію щодо обраних машин протягом однієї години.

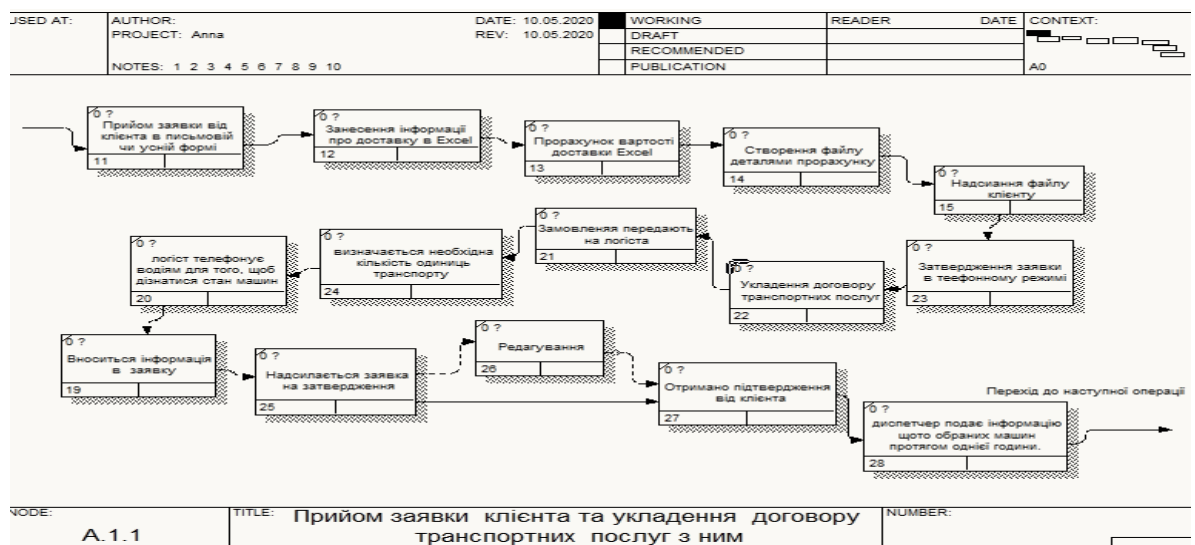


Рисунок 2.12 - Третій рівень поділу бізнес процесу Прийом заявки на транспорт

(розроблено автором на основі даних підприємства)

3. Завдання водієві. Після підтвердження необхідної кількості одиниць транспортних засобів, диспетчер роздає завдання водіям на наступний день і повідомляє водіям інформацію: час завантаження; адреса завантаження; адреса розвантаження; кількість точок на маршруті. Перед рейсом водій проходить обов'язковий медичний огляд, головний механік фірми видає йому шляховий лист.

4. Супровідна документація. Супровідна документація для водія надається замовником. На адресу завантаження водієві видають такі документи:

-маршрутний лист (де вказано маршрут для водія із послідовністю адрес розвантаження);

- товарна накладна форми ТОРГ-12;

- товарно-транспортна накладна;

- рахунок-фактура.

Для перевезення вантажу замовника, водій має завжди з собою документи надані підприємством, яке виробляє послугу. Їх перелік включає: копія договору транспортних послуг з клієнтом, якому надається послуга; довіреність на перевезення вантажу; довіреність на керування автомобілем; шляховий лист. Слід зазначити, що витрати на друк документації, обслуговування принтерів щомісячно складають близько 2500 грн.

5. Виконання завдання водієм. Водій в процесі доставки має наступні завдання:

- контроль процесу навантаження товару в автомобіль;
- експедирування вантажу;
- контроль необхідного температурного режиму;
- контроль розвантаження;
- надати необхідні екземпляри документів вантажоодержувачу;
- надати необхідні екземпляри документів на склад замовника;
- надати необхідні екземпляри документів на фірму.

6. Контролювання виконання завдання водія диспетчером. Диспетчер повинен супроводжувати дистанційно водія і контролювати його роботу на різних етапах. Контролюється процес прибуття до замовника, завантаження і вивантаження товару. Диспетчер повинен проконтролювати, щоб товар було доставлено неушкодженим, вчасно, або ж у разі запізнь вносити корективи у графік, також відбувається контроль здачі повернення продукції, при її наявності; контроль своєчасної здачі супровідної документації, її правильне оформлення; своєчасне виявлення недостачі, псування продукції замовника.

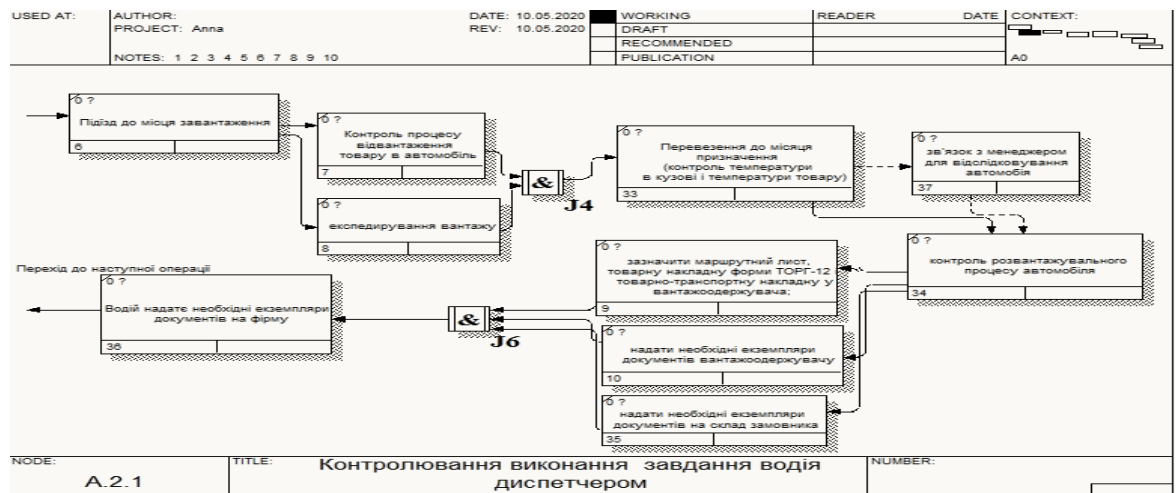


Рисунок 2.13 - Третій рівень подїлу бізнес-процесу - Контролювання виконання завдання водія диспетчером

(розроблено автором на основі даних підприємства)

7. Надходження первинної документації на фірму. Для швидкості і відлаженності роботи, щоб вчасно оброблювати первинну документацію і оперативно виставляти рахунок клієнту-замовнику, водії повинні вчасно надавати потрібні документи на підприємство один раз в тижень. Перелік документів складається з:

- маршрутний лист;
- товарна накладна (за формою ТОРГ-12);
- товарно-транспортна накладна;
- шляховий лист.

8. Обробка отриманої первинної документації. Після того як зібрані документи за звітний тиждень, вони передаються до відділу фінансового контролю бухгалтеру, який здійснює обробку первинної документації. Завдання бухгалтера на цьому етапі - перевірити наявність усіх примірників документів і правильність їх заповнення (потрібно бути печатка на наявність печаток вантажоодержувачів на маршрутному листі, товарній накладній і товарно-транспортній накладній, підпис водія, що затверджує виконання прийняття і здачі вантажу, також повинні бути підписи вантажоодержувача про прийняття вантажу). Після перевірки документації створюється реєстр вантажоперевезень. Далі проводиться звїрка з замовником.

9. Виставлення рахунку на оплату замовнику. Від моменту звірки реєстру даних по машинам, бухгалтер виставляє рахунок клієнту на оплату представлених йому послуг.

10. Аналіз проведеної роботи.

Підприємство використовує наступне інформаційне для роботи: пакети програм Microsoft Office, що включає MS Word та MS Excel; "1С: Герой бухгалтерського обліку", "1С: Заробітна плата та персонал".

Для більш детального розгляду бізнес-процесів розглянемо їх часові межі в табл.2.10.

Таблиця 2.10 - Часові межі бізнес-процесів ТОВ «Логістик Центр»

№	Бізнес-процес	Часові межі
1	Приймання замовлення і укладення договору транспортних послуг:	
	переміщення даних в Excel	5 хв
	прорахунок вартості доставки і вибір більш оптимального виду перевезення в програмі Excel	1 день
	варіант прорахунку перетворюється в pdf файл і надсилається клієнту	15 хв
	укладання договору	1-3 дні
2	Прийом заявки на транспорт:	
	в усній формі по телефону	0,5-1 день
	письмова заявка по факсу	Декілька годин
	письмова заявка по електронній пошті	Декілька годин
	визначається кількість одиниць транспорту	10-30 хв.
	телефонують водіям для того, щоб дізнатися стан машин	10 -60 хв.
	в форму заявки заносяться данні	10 хв.
	заявку надсилають по факсу або електронній пошті для затвердження	5 хв.
	менеджер подає інформацію щодо обраних машин	30-60 хв.
3	Завдання водієві: диспетчер роздає завдання водіям на наступний день і повідомляє їм необхідну інформацію	30-60хв.
4	Супровідна документація для водія надається замовником.	10 хв.
5	Виконання завдання водієм і супутній контроль диспетчера	Залежить від ситуації.
6	Контролювання виконання завдання водія диспетчером	Залежить від ситуації
7	Надходження первинної документації на фірму	Залежить від ситуації
8	Обробка отриманої первинної документації	Залежить від ситуації
9	Виставлення рахунку на оплату замовнику	1 день
10	Аналіз проведеної роботи	0,5- 1 день

Джерело: складено автором

На рис. 2.14. графічно зображені всі бізнес-процеси компанії.



Рисунок 2.14 - Бізнес-процеси ТОВ «ЛОГІСТІК ЦЕНТР»

(розроблено автором на основі даних підприємства)

Маючи данні по витратах ресурсів для надання послуг, розрахуємо продуктивність праці в 2019р. за формулою (2.8).

$$ПП = \frac{O}{Ч} \quad (2.8)$$

де O – обсяг наданих послуг у натуральному виразі;

$Ч$ – чисельність працівників підприємства.

$$ПП = \frac{1341}{35} = 38,3$$

Також слід зазначити, що вартість послуги доставки залежить від різноманітних факторів, які зазначені на рис. 2.15.

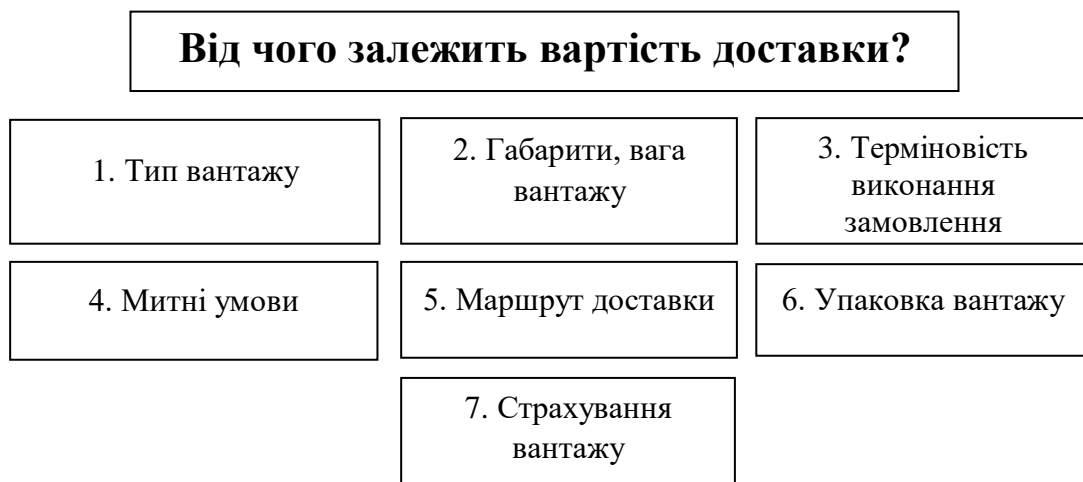


Рисунок 2.15 - Фактори формування вартості доставки

(розроблено автором на основі даних підприємства)

Приклад доставки товару з-за кордону:

1. Клієнт через сайт компанії або зателефонувавши в офіс залишає заявку.
2. Менеджер здійснює консультацію клієнта по видам доставки, які більш доцільно йому можуть підійти. В нашому випадку було отримане замовлення на доставку дитячих GPS годинників від компанії виробника у китаї для фірми дистриб'ютора в Україні.

3. Менеджер приймає інформацію від клієнта про доставку за допомогою скрипта і заносить її в Excel:

– замовлення отримано на доставку 1000 одиниць +2000 запчастин (товар малогабаритний 10 * 10 * 10см одна одиниця товару і 2 * 2 * 2 см одна одиниця запчастин):

- з Китаю (Гуанжоу) в Україні (Київ).
- термінами не обмежені, в пріоритеті найнижча ціна за доставку;
- потрібна страховка вантажу і переупаковка товару;
- доставка проводиться з перевіркою наявності і цілісності;
- повне митне оформлення.

4. На підбір необхідних варіантів доставки і прорахунок вартості менеджеру потрібен один день, це сповіщається клієнту і зазначається, що завтра він отримає детальну інформацію у зручній для нього формі: у телефонному режимі або відправка прорахунку на пошту.

5. Вся інформація замовлення вноситься в Excel і далі передається на прорахунок логісту.

6. За рахунок невеликого об'єму і критерію найнижча ціна більш відповідим є LCL тип доставки (збірні контейнерні перевезення) - кілька доставок збирають в один контейнер, при цьому плата йде тільки за місце в контейнері. Компанія несе відповідальність на товар і його розмитнення, страхування від моменту отримання товару (у нашому випадку з заводу) і до передачі вже доставленого товару клієнту, тому вона працює за DDP Інкотермс 2020 умовами поставки «Поставка з оплатою мита». Пропозиція доставки формується менеджером логістом завдяки таблиці з переліком послуг і тарифами.

7. Логіст прораховує в Excel вартість мультимодальної доставки яка складається з: автомобільної доставки 2м кубічних вантажної одиниці від заводу до складу в Китаї, далі зі складу в порт що передбачає: митне оформлення, страховка, перепаккування, контроль наявності та цілісності вантажу, трекінг відстеження посилки. Далі відбувається доставка морем, а потім прийом в Одесі та автомобільна доставка на адресу клієнта в Києві.
8. Менеджер відправляє прорахунок клієнту на пошту і робить дзвінок з метою затвердження замовлення, або внесення коректив.
9. Клієнт отримує рахунок на оплату, бухгалтерія підтверджує надходження коштів після її здійснення.
10. Передається запит на китайський офіс наших партнерів для відвантаження з товару на заводі з усіма необхідними документами. (З цього моменту клієнт має можливість в особистому кабінеті на сайті відстежувати місцезнаходження свого товару, її статус, а так само приблизні строки по датах переходу з одного статусу в інший).
11. Машина забирає вантаж після чого доставляє його на склад партнера для перевірки експедитором цілісності і відповідності товару, оформляє страховку товару (2% від вартості вантажа) і також перепаккування, фотографування товару за бажанням клієнта. Потім відбувається формування контейнерів.
12. В порту йде митне оформлення товару, завантаження в контейнер, і його опечатування. Надалі йде передача відповідальності на наступного експедитора.
13. Прийом вантажу в Одесі, митне оформлення, перевірка цілісності пломб на контейнері і розвантаження вмісту контейнера.
14. Завантаження на автомобіль.
15. Доставка автомобілем за адресою отримувача, обидві сторони підписують акт передачі товару.
16. Товар доставлено

На рис.2.16. зображено графічно доставку товару від моменту завантаження автомобіля на заводі виробника і до отримання замовлення клієнтом.

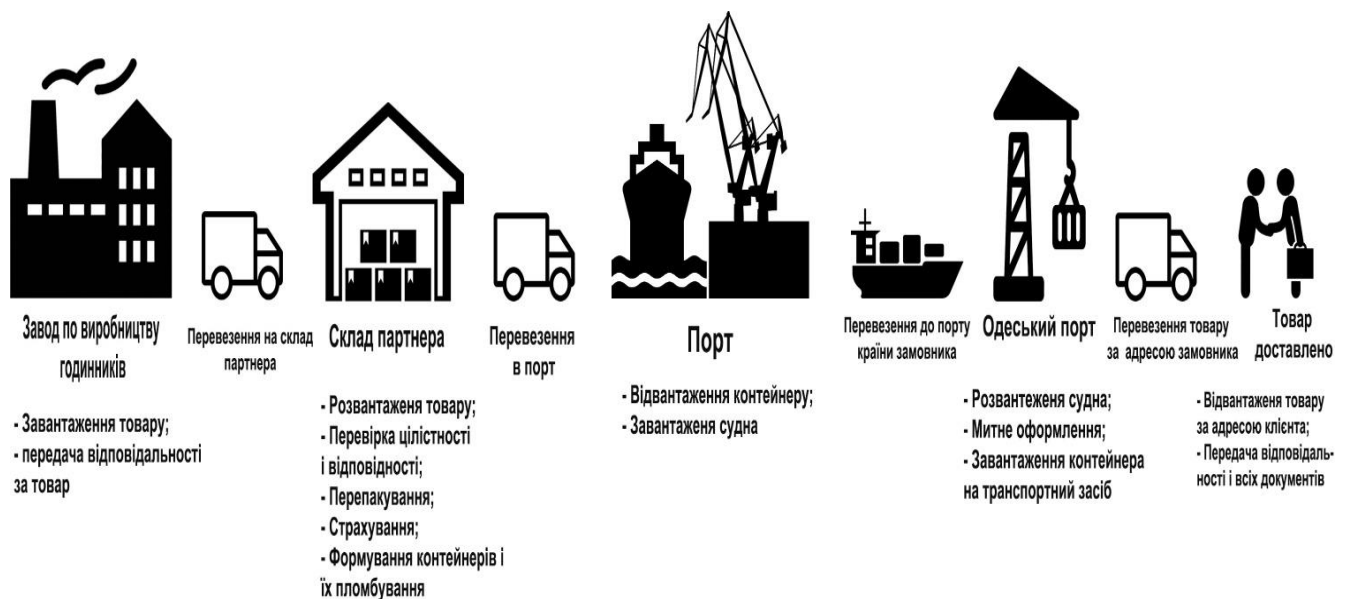


Рисунок 2.16 - Схематичне відображення шляху замовлення
(розроблено автором на основі даних підприємства)

Отже, проаналізувавши бізнес-процеси компанії можна виокремити такі проблеми:

- використання програми "1С" для обробки даних, наприклад, по водіям і транспортним засобам не розкриває комплексно проблемні питання підприємства;
- програмні продукти, якими користується підприємство не дають гнучкості;
- багато часу витрачається при передачі даних між відділами, та значна кількість даних втрачається при передачі в середині інформаційної системи;
- Excel не задовольняє потреби підприємства за критеріями оптимальності автоматизації бізнес-процесів;
- стан автоматизації підприємства в край низький, що суттєво впливає на конкурентноспроможність підприємства;

- програмний продукт, який використовується підприємством є витратним за часом і негативно впливає на продуктивність праці;
- документообіг має значну частину в паперовому вигляді, що викликає витрати, зменшує мобільність і ускладнює роботу;
- на підприємстві відсутня побудова відповідальності за операціями, функціями та бізнес-процесами.;
- відсутність частини регламентів.

Висновки до розділу 2

Провівши комплексний аналіз підприємства ТОВ «Логістик Центр» було виявлено, що:

1. підприємство надає широкий спектр послуг, що дає можливість обрати клієнтові найвигідніший варіант доставки по встановленим вимогам.

2. Постійно зростає кількість партнерів по всьому світу, що дає можливість розширювати території для здійснення перевезень. Загалом воно має позитивну тенденцію діяльності і перспективи для подальшого розвитку.

3. Фінансові показники знаходяться в межах норми. Їх динаміка змін не складає загрози подальшої діяльності, а детальне вивчення надало можливість знайти слабкі місця в роботі. ТОВ «Логістик Центр» має стабільне економічне положення, хоча в порівнянні з 2017 роком воно дещо погіршилося з наведених вище причин. Серед конкурентів в області мультимодальних перевезень підприємство має значні переваги та перспективи у вдосконаленні і розвитку, оскільки даний тип перевезень стає все більш затребуваним на ринку логістичних послуг.

4. Показники логістичної діяльності підприємства відповідають нормам, це позитивно відображається в фінансових результатах. Навантаження на техніку і працівників слід постійно контролювати, щоб уникнути збоїв у роботі і запізень у термінах. Показники надійності і якості поставок дають можливість робити

висновок, що ТОВ «Логістик Центр» надає якісні послуги з мінімальними затримками і втратами. Метою подальшої діяльності є зменшення рекламаций.

5. Було праналізовано всі бізнес-процеси на підприємстві і показано їх послідовність у реалізації. Ми визначили перелік проблем з метою їх вирішення. На даний момент компанія не несе великих збитків чере них, але враховуючи розвиток ринку 3PL провайдерів та світових тенденцій, через дуже короткий час підприємство може опинитися під загрозою банкрутства через свою неконкурентноспроможність. Так основним негативним фактором є низький рівень автоматизації і те, що наявні прграми не надають належний функціонал для продуктивної роботи.

6. Рівень автоматизації підприємства знаходиться на низькому рівні, що невпинно буде відображатися на показниках конкурентноспроможності підприємства і поступово воно буде втрачати свої ринкові позиції.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЙ ЛОГІСТИКИ

3.1 Напрямки оптимізації господарської діяльності підприємства на основі логістичного підходу

Оптимізація розглядається, як комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності підрозділу (або підприємства в цілому). Ціллю оптимізації є внесення в роботу підприємства змін, які забезпечують найбільшу ефективність в заданих умовах. Оптимізувати діяльність доцільно на будь-якому етапі розвитку організації, і навіть в тому випадку, якщо фінансове становище компанії, на перший погляд, не викликає побоювань, бо компанія часто здатна роками приносити стабільний прибуток, але «сиплеться» за всіма показниками в момент настання кризи або негативних форс-мажорних обставин.

Найпоширенішим серед варіантів оптимізації є оптимізація витрат. Цей процес аж ніяк не означає просте зниження витрат. У деяких випадках, навпаки, збільшення певної статті витрат дозволяє багаторазово збільшити обсяг продажів. Наприклад, рекламні витрати, витрати по просуванню товару і т.п. Оптимізацію витрат компанії слід проводити, визначаючи такий мінімальний набір видаткових статей, який дозволить отримати максимальний розмір прибутку за інших рівних умов. Знижувати умовно-постійні витрати за рахунок нарощування обсягу виробництва, зменшувати витрати за рахунок пошуку внутрішніх резервів, встановити жорстку бюджетну дисципліну на підприємстві [22].

Зниження витрат досягається комплексом заходів, в числі яких: оптимізація бізнес-процесів, робота з персоналом, податкове планування та оптимізація, перегляд інвестиційних та операційних витрат, реструктуризація кредитного портфеля, автоматизація операцій і інші.

Максимізувати прибутковість компанії можна за рахунок вдосконалення бізнес-процесів і оптимізації управління підприємством. Від організаційної структури безпосередньо залежить швидкість і виваженість прийняття рішень,

тому оптимізація структури підприємства вносить вагомий внесок у збільшення його прибутку. Навіть найефективніше підприємство може втратити фінансову незалежність при нестачі грошових коштів. Тому фінансова стійкість підприємства, його платоспроможність першочергове завдання для підтримки його ефективності. Оптимізація грошових потоків підприємства дозволяє досягти збалансованості фінансових потоків і безперебійне постачання засобів, достатніх для ведення господарської діяльності. Основна мета оптимізації грошових потоків підприємства домогтися синхронізації формування фінансових потоків і максимізації позитивного чистого грошового потоку. Потрібний ефект досягається шляхом розробки комплексу заходів щодо прискорення припливу грошових коштів і уповільнення їх виплат [22].

У довгостроковій перспективі ефективність і фінансова стійкість підприємства призводять до досягнення основної стратегічної мети - збільшення ринкової вартості бізнесу. Але максимізувати ринкову вартість можна тільки шляхом оптимізації капіталу підприємства.

Крім того, оптимізація діяльності необхідна не тільки при наявності проблем в компанії, але і в тому випадку, якщо керівництво приймає рішення:

1. Підвищити економічні показники, включаючи продуктивність праці.
2. Удосконалити якість обслуговування.
3. Підвищити конкурентоспроможність на ринку.
4. Модернізувати окремі бізнес-процеси компанії.
5. Розширити бізнес і сфери впливу.
6. Розробити стратегічний план удосконалення бізнесу з метою отримання більшого прибутку.

При поліпшенні діяльності компанії важливо точно розуміння причин ініціювання проекту і використання в проекті найкращих методик та інструментів.

Для того, щоб провести оптимізацію слід повернутися до етапів SCOR-моделі, а саме до аналізу успішних практик конкурентів і тенденцій у їх розвитку. Так один із лідерів в сфері транспортних перевезень Метінвест-Шіппінг має такі плани своєї подальшої діяльності [16]:

1.Подальше розробляти операційну модель.

2.Зміцнювати єдину корпоративну культуру та максимізувати відданість працівників.

3.Підвищення уніфікованих та ефективних бізнес-процесів.

4.Підтримувати прозорість операцій та корпоративну відповідальність [16].

Операційна модель дозволяє визначити реальну поточну потребу в персоналі, а в поєднанні з експертною оцінкою, чітко визначи необхідність у транспортних засобах та необхідному персоналі, що буде максимально наближено до потреб ринку. З цього ми бачимо, що компанія націлена на оптимізацію своїх бізнес-процесів за рахунок уніфікації. Уніфікація - вибір оптимальної кількості розмірів і видів виробів, послуг або/і процесів. Однак досягнення поставлених цілей забезпечує не стільки уніфікація сама по собі, скільки її результат. Вона підвищує якість роботи співробітників за рахунок нормування і впровадження метрик контролю ефективності.

Прозорість всіх операцій в компанії є важливою передумовою подальшого розвитку, оскільки вона дозволяє керівникам підрозділів контролювати діяльність своїх підлеглих, вносити необхідні корективи в робочий процес і аналізувати продуктивність кожного робітника окремо.

Визначивши проблеми в діяльності компанії слід обрати методи їх вирішення з урахуванням особливостей організації роботи на підприємстві, та інші аспекти. Для пошуку необхідних шляхів слід чітко встановити завдання, які треба вирішити, щоб оптимізувати діяльність. Для цього сформуємо таблицю 3.1 з поетапним аналізом бізнес-процесів і постановкою завдань до кожного з них.

Таблиця 3.1 – Перелік завдань по вирішенню проблем

Бізнес-процес	Завдання
Приймання замовлення і укладення договору транспортних послуг	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизація процесу розрахунку вартості доставки і вибору транспорту; - Автоматизація комунікацій з клієнтом - Налагодження комунікацій підрозділу логістики з суміжними підрозділами і постачальниками логістичних послуг з обов'язковою фіксацією ключових етапів комунікації. - Автоматичне закріплення замовлення за менеджером логістом;

Продовження таблиці 3.1

Прийом заявки на транспорт	- Автоматизація перевірки стану автопарку
Завдання водієві	- Спрощення комунікацій між диспетчером і водієм
Супровідна документація	- Автоматизація створення супровідної документації
Виконання завдання водієм	- спрощення методів комунікації між водієм і диспетчером; - запровадження нових методів звітності водія.
Контролювання виконання завдання водія диспетчером	- контроль за переміщенням автомобіля в реальному часі; - контроль виконання завдання у реальному часі;
Управління персоналом	- Налагодження аналізу роботи логістів; - Розроблення системи мотивування;
Обробка отриманої первинної документації	- Спрощення ведення бухгалтерського обліку; - Інтеграція вже з існуючими програмами підприємства 1С
Аналіз проведеної роботи	- Автоматизація збору і аналізу даних

Джерело: складено автором

На основі комплексного аналізу було визначено проблеми у діяльності підприємства. Для їх вирішення ми пропонуємо впровадити програмне забезпечення «Розумна логістика»

Основні переваги:

- автоматизація всіх бізнес-процесів в транспортній компанії: від створення заявок до управління взаєморозрахунками з контрагентами;
- безкоштовне навчання, впровадження і технічна підтримка. Фахівці підтримки допоможуть освоїти нові інструменти, дадуть відповідь на ваші питання, будуть супроводжувати вас з першого дня;
- аналітичні звіти для прийняття вірних управлінських рішень. Важливі для компанії показники зручно аналізувати за допомогою звіту "рапорт керівнику", який автоматично відправляється на пошту. Надається щоденна аналітика за ключовими показниками і результатами роботи компанії. Також є можливість розробити звіти по індивідуальним вимогам;
- індивідуальні доопрацювання. Додатково до стандартного функціоналу можна реалізувати всі наші побажання;

- безпека інформації на високому рівні. Серверна інфраструктура "розумної Логістика" розміщений на веб-сервісах: Ru-Center, AMAZON, HETZNER, MASTERHOST. Всі партнери мають сертифікати SOC-2, PCI DSS і ISO27001 для забезпечення безпеки та доступності.

- партнерська програма від «Розумної логістики» надає можливість отримувати грошову винагороду за кожного клієнта, який оплатив сервіс з вашим промокодом.

Екосистема «Розумна логістика» складається не просто з програмного рішення, це ІТ-екосистема, яка об'єднує в собі тисячі компаній, задіяних в FTL-перевезеннях: перевізники зі своїм парком, експедитори, приватні водії, вантажовідправники рис.3.1.

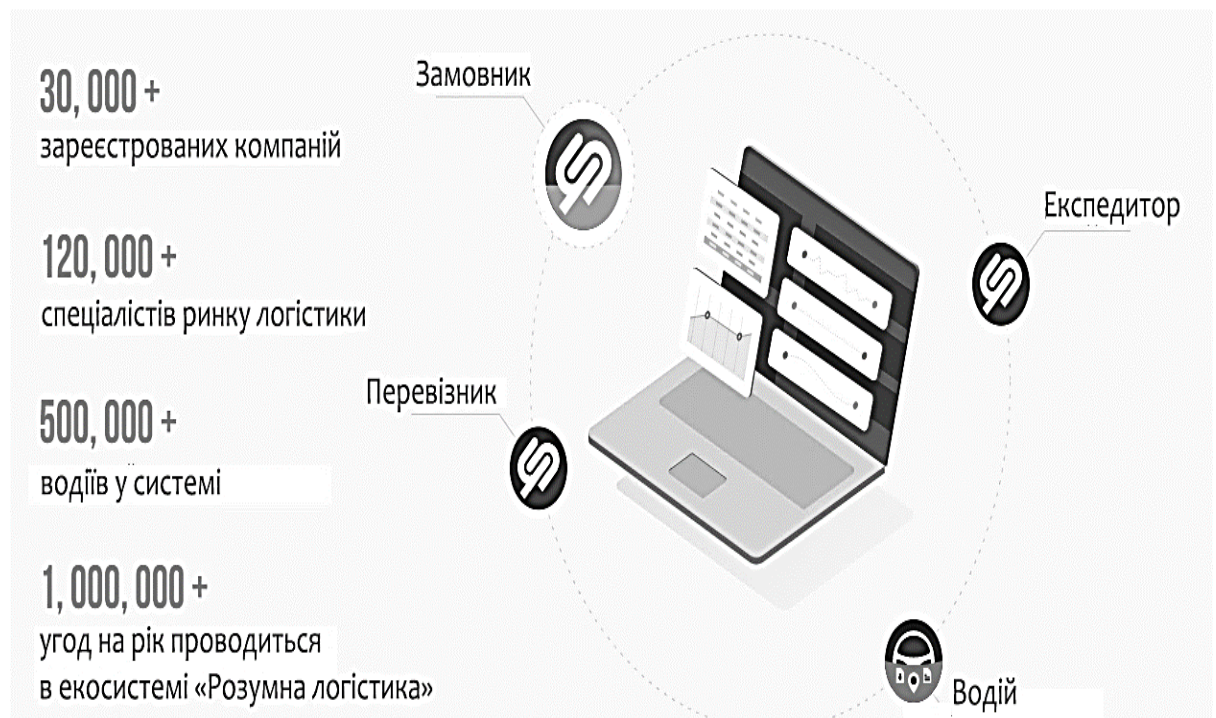


Рисунок 3.1 - Інфографіка екосистеми «Розумна логістика»

(джерело [2])

Програма «Розумна логістика» має 3 пакети послуг:

1. «Старт» - 1 339 грн/місяць. Для тих, хто починає свій бізнес. Функціонал пакету складається з:

- єдиної база контрагентів
- управління замовленнями

- автоматизований обмін заявками
- формування транспортних і бух. документів
- контроль взаєморозрахунків

2. «Економ» - 3 625 грн/місяць. Підвйде для компаній які вже існують на ринку певний проміжок часу. Пакет послуг має свою складову. Яка складається з:

- розрахунок рентабельності перевезень;
- управління замовленнями;
- контроль ставок;
- реєстр договорів;
- управління лояльністю клієнтів.

3. Флагман - 5 600 грн/місяць. Має найбільший перелік можливостей, головні з них:

- управління персоналом
- контроль доступу до інформації
- інструменти розвитку продажів
- сертифікація користувачів
- звітність по продажу послуг
- різноманітні звіти з продажу, заборгованності, роботі менеджерів, роботі автопарку, тощо [14].

Розглядаючи більш детальний перелік кожного пакету і співствляючи з цілями компанії і проблемами, які потребують вирішення ми рекомендуємо обрати пакет послуг «Флагман», оскільки він дозволяє контролювати роботу водіїв, менеджерів і автопарку, також спрощує ведення бухгалтерського обліку. Також важливою складовою є широкий перелік автоматично сформованих звітів, що дозволить значно скоротити часові виитрати і при цьому завжди слідкувати за роботою підприємства.

Вище були наведено перелік необхідних змін в існуючих бізнес-процесах і в табл. 3.2 описано завдяки яким механізмам програми вони будуть реалізовані

Таблиця 3.2 – Механізми вдосконалення бізнес-процесів

Бізнес-процес	Функціонал програми
Приймання замовлення і укладення договору транспортних послуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система управління вільним транспортом. 2. Реєстр машин на навантаження. 3. Автоматичні повідомлення Замовника про статус перевезення. 4. Ефективний розподіл замовлень між менеджерами-логістами і / або відділами.
Прийом заявки на транспорт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розумний калькулятор експедитора. 2. Зручне узгодження заявок керівниками прямо в програмі. 3. Журнал заявок. 4. Автоматизована система ставок «Прайс-Лист». 5. Автоматизована система Комерційних Пропозицій. 6. Система для обліку та реєстрації вхідних документів. 7. Контроль документообігу менеджерів-логістів 8. Створення документів від особи контрагентів з заявки
Завдання водієві	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматична відправка SMS з інформацією Водіям. 2. Викорисання додатку «Розумний водій».
Супровідна документація	Автоматичне створення супровідної документації по шаблонам.
Виконання завдання водієм	Викорисання додатку «Розумний водій».
Контролювання виконання завдання водія диспетчером	Викорисання додатку «Розумний водій».
Управління персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Супермотиватор «Моя Зарплата». 2. Аналітика по роботі менеджерів: кількість заявок, перевезень, маржинальний прибуток. 3. Облік додаткових витрат, взаємодій, ставок 4. Зручне формування звіту по конкретним менеджерам, відділам, замовникам 5. Розрахунок і облік заробітної плати. 6. Ключові показники ефективності KPI.
Обробка отриманої первинної документації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виписка вихідних бухгалтерських документів. 2. Система створення бухгалтерських документів від особи контрагентів. 3. Система обліку надходжень і витрат, агентських винагород. 4. Облік вхідних та вихідних документів. 5. Звіт по руху грошових коштів та видатків. 6. Система планування податків. Експедитор . 7. Платіжний Календар.
Аналіз проведеної роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширений звіт по прибутку та заборгованості. 2. Щоденний автоматизований рапорт керівнику. 3. Аналітика CRM.

Джерело: [2]

Завдяки поданому функціоналу будуть вирішені проблеми у роботі підприємства, а головне проблематика саме під час перевезення вантажу водієм,

оскільки більшість рекламаций стосувалася саме цього бізнес-процесі і несла за собою значні матеріальні втрати і втрати іміджу. Тому в даному випадку додаток «Розумний водій» надасть нові можливості як для водіїв, так і для диспетчерів.

Мобільний додаток «Розумний водій» дає можливість точно визначати місце розташування водія в режимі реального часу. Дозволяє здійснювати електронний обмін документами між додатком і Розумній Логістикою натисненням однієї кнопки. Надає можливість прямих комунікацій з водієм для виключення помилок при передачі інформації.

Можливості додатку для водіїв:

- оперативно і в автоматичному режимі інформувати ТК про своє місцезнаходження;
- відправляти фотокопії документів і фотозвіти про стан вантажу під час перевезення, завантаження/розвантаження;
- тримати оперативний зв'язок з менеджером ТК.

Можливості додатку для компанії:

- оперативний і точний аналіз місця розташування вантажу;
- швидка відправка замовлення в роботу водію;
- комунікації;
- контроль документів по фотокопії.

Таким чином це є сучасним рішенням, яке автоматизує відповідні бізнес-процеси і спростить їх. На рис. 3.2 показано інтерфейс додатку, який можна завантажити як на Android, так і на iOS, що є дуже зручним, оскільки не передбачає орієнтацію телефонів водіїв до певної мобільної операційної системи. Окрім цього є можливість працювати в додатку офлайн, що є зручним для водіїв, які під час перевезення вантажу бувають в зоні низького мобільного зв'язку.

Також слід зазначити, що додаток є досить зручним і простим у користуванні, тому водії швидко опанують його і не стане проблеми супротиву їх нововведенням.

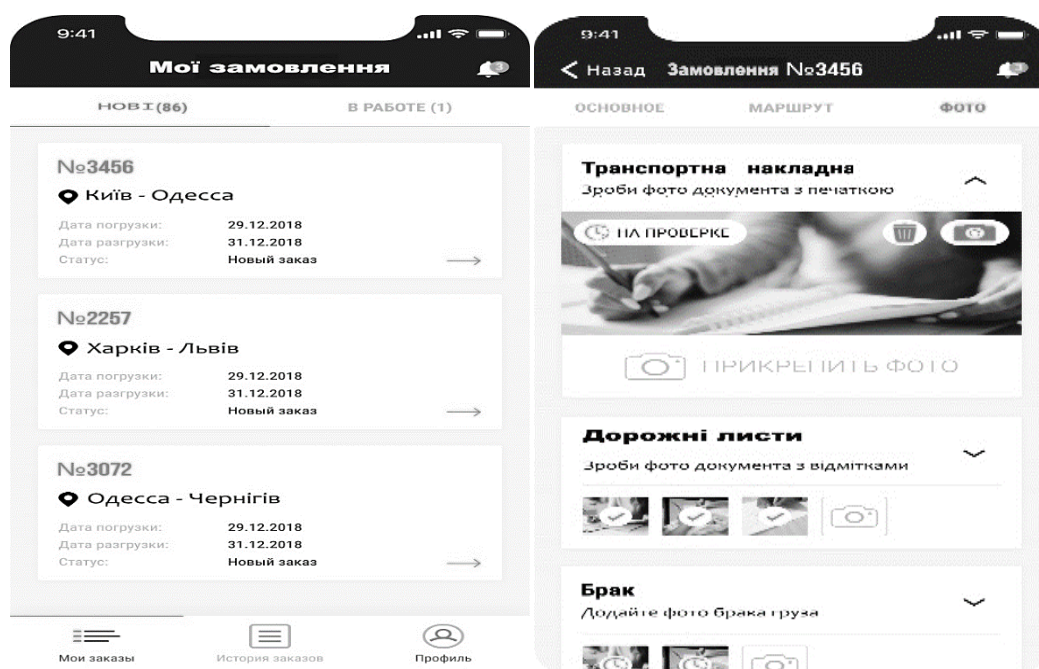


Рисунок 3.2 - Інтерфейс додатку «Розумний водій»
(джерело [2])

Перевагою при виборі програми «Розумна логістика» є зручність в навчанні робітників з наступною сертифікацією. Таким чином витрати на навчання персоналу, як часові так і фінансові є мінімальними. Зручна та комплексна система складається з «Бази знань» 24/7 і онлайн-підтримки персонального менеджера 7 днів на тиждень з 8:00 до 18:00. Це дає можливість вільно складати графік навчання персоналу, орієнтуючись на власні можливості і навантаження робочими процесами.

Для зручності користування базою знань, всі навчальні статті, а також відеоуроки відсортовані згідно з розділами головного меню програми (рис.3.3). Кожен співробітник матиме відведений час на навчання з урахуванням їх побажань у часі і навантажень по роботі. Така лояльність зможе запобігти супротиву нововведенням з боку робітників. Окрім цього буде розроблена мотиваційна програма, яка стимулюватиме пришвидшення введення «Розумної логістики». Головним мотиватором будуть грошові премії.

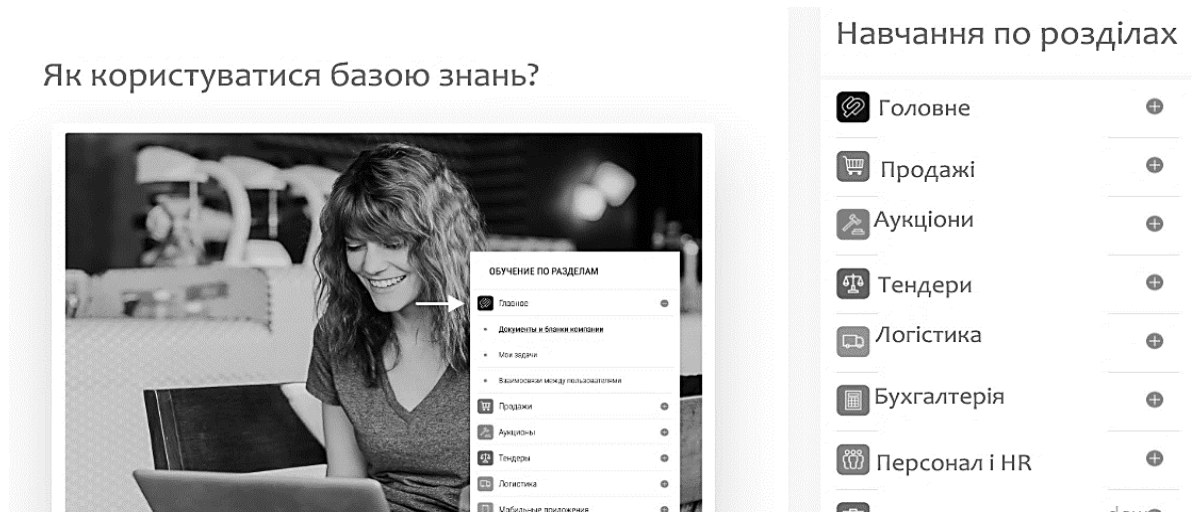


Рисунок 3.3 - Інтерфейс «Бази знань»

(джерело [2])

Отже, програма має широкий перелік послуг, які стосуються логістичного, аналітичного, HR, бухгалтерського та інших секторів. Детально проаналізувавши весь функціонал ми можемо стверджувати, що «Розумна логістика» задовольняє наші потреби.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності заходів запропонованих в рамках будь-якого проекту в загальному вигляді розглядається як їх результативність. Отже, ефективність заходів оцінюється співвідношенням між витратами різних ресурсів і одержуваних при цьому ефектом. Важливим показником оцінки ефективності заходів, пов'язаних з капітальними вкладеннями є термін окупності і коефіцієнт.

Оцінка ефективності заходів в якості першорядного чинника може спиратися на визначення ефективності капітальних вкладень. У зв'язку з цим слід розрізняти абсолютну, загальну і порівняльну ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну величину віддачі, яка може бути нарахована по кожному об'єкту вкладень окремо. Порівняльна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта в порівнянні з іншими і ступінь оптимальності обраного варіанту. Загальна ефективність може виражена як результат декількох заходів, кожне з яких направлено на окрему сферу діяльності підприємства:

персонал, виробництво, збут і т.д. Крім того, оцінка ефективності заходів так чи інакше може бути зведена до підвищення продуктивності праці, якщо мова йде про будь-якому підприємстві. Отже, рівень продуктивності праці також є критерієм оцінки ефективності заходів. Як відомо виробництво і реалізація будь-якого товару неможлива без витрат уречевленої та живої праці, тому для оцінки ефективності заходів необхідні як одноразові, так і поточні витрати. Поточні витрати починають і закінчують свій рух в кожному виробничому циклі, постійно поновлюються і утворюють витрати виробництва (собівартість продукції). Одноразові витрати завжди виступають у формі застосованих ресурсів, які купуються для поповнення основного і оборотного капіталу і авансуються у вигляді капітальних вкладень [31].

Дослідження засвідчили, що формування ефективної логістичної системи на підприємстві ТОВ «Логістик центр» доцільно здійснювати за рахунок реінжинірингу на основі впровадження новітніх технологій та інформаційного забезпечення цього процесу.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно визначити, скільки часу буде займати кожен бізнес-процес після впровадження програми «Розумна логістика». Для цього було вивчено базу знань «Розумної логістики», проаналізовані часові межі наявних бізнес-процесів, проведена консультація з менеджером компанії власника програми. Отже на основі отриманої інформації сформовано табл.3.3.

Таблиця 3.3 - Зміна часових меж бізнес-процесів ТОВ «Логістик центр»

№	Бізнес-процес	Часові межі
1	1.Приймання замовлення і укладення договору транспортних послуг:	
	Переміщення даних в програму	2 хв
	Прорахунок вартості доставки і вибір більш оптимального виду перевезення в програмі «Розумна логістика»	Автоматично (5 хв)
	Варіант прорахунку формується в файл і надсилається клієнту	5 хв
	Укладання договору	1-3 дні
2	Прийом заявки на транспорт:	
	в усній формі по телефону	0,5-1 день
	письмова заявка по факсу	Декілька годин
	письмова заявка по електронній пошті	Декілька годин
	визначається кількість одиниць транспорту завдяки «Розумному калькулятору».	Автоматично (3 хв).

Продовження таблиці 3.3

	Перегляд стану машин в додатку «Розумний водій» за потреби (при виборі транспорту це відбувається автоматично)	5-10 хв.
	в форму заявки підтягуються данні	Автоматично
	заявку надсилають по факсу або електронній пошті для затвердження	5 хв.
	Менеджер подає інформацію щото обраних машин через програму	10 хв.
3	Завдання водієві: диспетчер роздає завдання водіям через додаток «Розумний водій»	10-20 хв.
4	Супровідна документація для водія надається замовником.	10 хв.
5	Виконання завдання водієм і супутній контроль диспетчера	Залежить від ситуації.
6	Контролювання виконання завдання водія диспетчером	Залежить від ситуації
7	Надходження первинної документації на фірму	Залежить від ситуації
8	Обробка отриманої первинної документації	Залежить від ситуації
9	Виставлення рахунку на оплату замовнику	2 год
10	Аналіз проведеної роботи	Автоматично

Джерело: складено автором

Сума щорічної оплати програми складає 69600 грн. Зіставимо це значення з чистим прибутком компанії за аналізований період, який склав у 2017 р. - 2677,75тис.грн, у 2018 р. -2672,00 тис. грн. і 2019 рік - 4900,25 тис. грн. Отримаємо такі показники, у 2017 вартість програми складала 2,59% від чистого прибутку, у 2018 р. – 2,61% і у 2019 р. - 1,42%. З відсоткового значення ми бачимо, що вартість програми не потребує значних втрат від чистого прибутку.

Зробимо прорахунок терміну окупності за поданою формулою (3.1)

$$TO = \frac{PI}{Pr} \quad (3.1.)$$

де TO – термін окупності;

PI – первісні інвестиції;

Pr – очікуваний річний прибуток, що планується.

$$TO = \frac{69600}{3416765} = 0,02$$

Отже, термін окупності = 0,021 тобто один тиждень.

Порівняємо часові затрати від впровадження програми «Розумна логістика» в стандартизованих по часу бізнес-процесах в табл. 3.

Таблиця 3.4 - Оптимізація часових витрат ТОВ «Логістик центр»

№	Бізнес-процес	Оптимізація
1.	Приймання замовлення і укладення договору транспортних послуг:	
	Переміщення даних в програму	3 хв
	Прорахунок вартості доставки і вибір більш оптимального виду перевезення в програмі «Розумна логістика»	23 год 55 хв
	Варіант прорахунку формується в файл і надсилається клієнту	10 хв
	Укладання договору	-
2.	Прийом заявки на транспорт:	-
	в усній формі по телефону	-
	письмова заявка по факсу	-
	письмова заявка по електронній пошті	-
	визначається кількість одиниць транспорту завдяки «Розумному калькулятору».	12 хв
	Перегляд стану машин в додатку «Розумний водій» за потреби (при виборі транспорту це відбувається автоматично)	20 хв
	в форму заявки підтягуються данні	10 хв
	заявку надсилають по факсу або електронній пошті для затвердження	-
	Менеджер подає інформацію щодо обраних машин через програму	20 хв
3.	Завдання водієві: диспетчер роздає завдання водіям через додаток «Розумний водій»	30 хв
4.	Супровідна документація для водія надається замовником.	-
5.	Виконання завдання водієм і супутній контроль диспетчера	-
6.	Контролювання виконання завдання водія диспетчером	-
7.	Надходження первинної документації на фірму	-
8.	Обробка отриманої первинної документації	-
9.	Виставлення рахунку на оплату замовнику	16 год
10.	Аналіз проведеної роботи	24 год
	Всього:	64 год 40 хв

Джерело: складено автором

Порівнявши данні до впровадження в роботу компанії програми, можна дійти висновку що тривалість операцій значно зменшила часові рамки. Якщо порівняти тривалість бізнес-процесів (часові межі яких нам відомі і є стандартними), то до впровадження програми вони складали 123 год 5 хв, а після вдосконалення 58 год 25 хв, тобто відбулося скорочення тривалості більше ніж на половину і склало 64 год 40 хв. Такі зміни несуть ряд позитивних факторів, а саме:

- зменшення навантаження на менеджерів і більш раціональне використання робочого часу;
- економія фінансів за рахунок спрощення бухгалтерського обліку;
- економія витрат на мобільний зв'язок, через скорочення дзвінків водіям, клієнтам;

- економія часу завдяки автоматичному аналізу роботи компанії, що дає можливість кожного дня корегувати напрям діяльності і запобігати появі проблем;
- пришвидшення темпів обробки замовлень клієнтів;
- швидкий підрахунок вартості доставки вантажу клієнта за 5 хвилин і навіть в під час телефонної розмови підвищить вірогідність того, що клієнт обере саме нашу компанію для перевезення.

На рис. можна прослідкувати динаміку зміни часових меж бізнес-процесів.

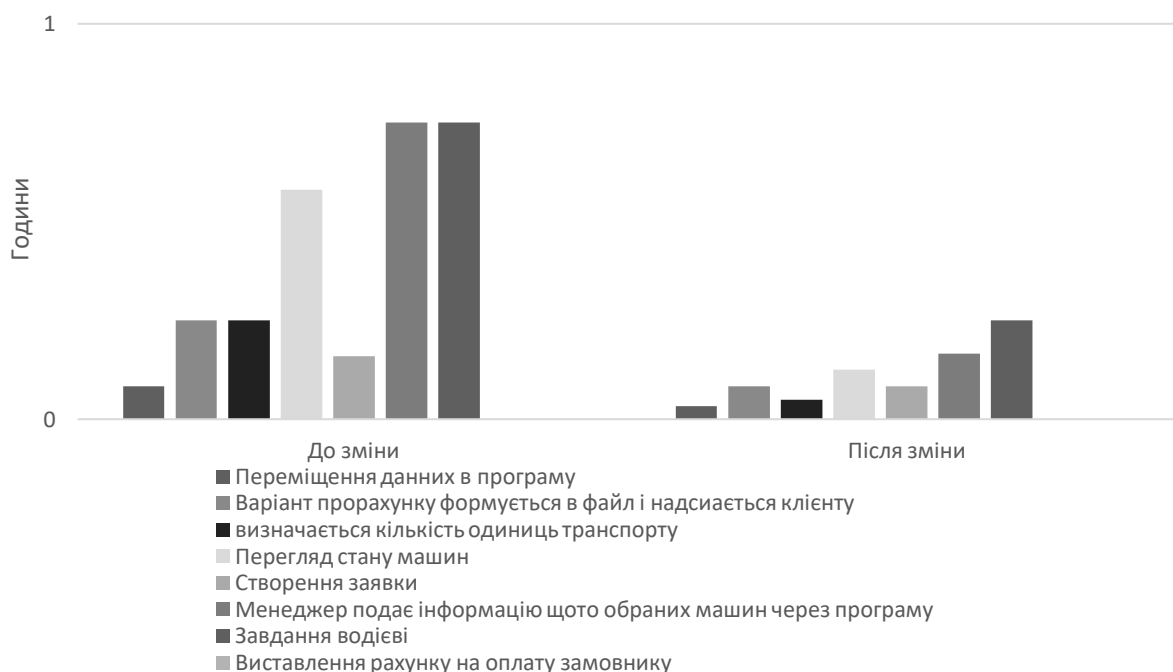


Рисунок 3.4 - Динаміка зміни часових меж бізнес-процесів в результаті впровадження програми «Розумна логістика»
(розроблено автором на основі даних підприємства)

Проаналізувавши подану діаграму ми бачимо суттєві часові зміни після впровадження програми на підприємстві. Найбільші перетворення відбулися таких операціях як: перегляд стану машин, подача інформації щодо обраних машин і передача завдання водієві. Це стало можливим завдяки додатку «Розумний водій», який входить в комплекс функціоналу програми. Можна зробити висновок, що впровадивши програму на підприємстві ми можемо скоротити час надання транспортних послуг на 52,06%.

Розрахуємо продуктивність праці за 2020 р. з урахуванням того, що кількість працівників не змінна, а за рахунок оптимізації к-сть наданих послуг зросла до 1500.

$$ПП = \frac{1500}{35} = 42,8$$

Отже, у порівнянні з 2019 р. продуктивність праці зросла на 4,6 - це є позитивною тенденцією.

В результаті впровадження програми «Розумна логістика» наші бізнес процеси видозміняться і це графічно зображено на рис.3.5.

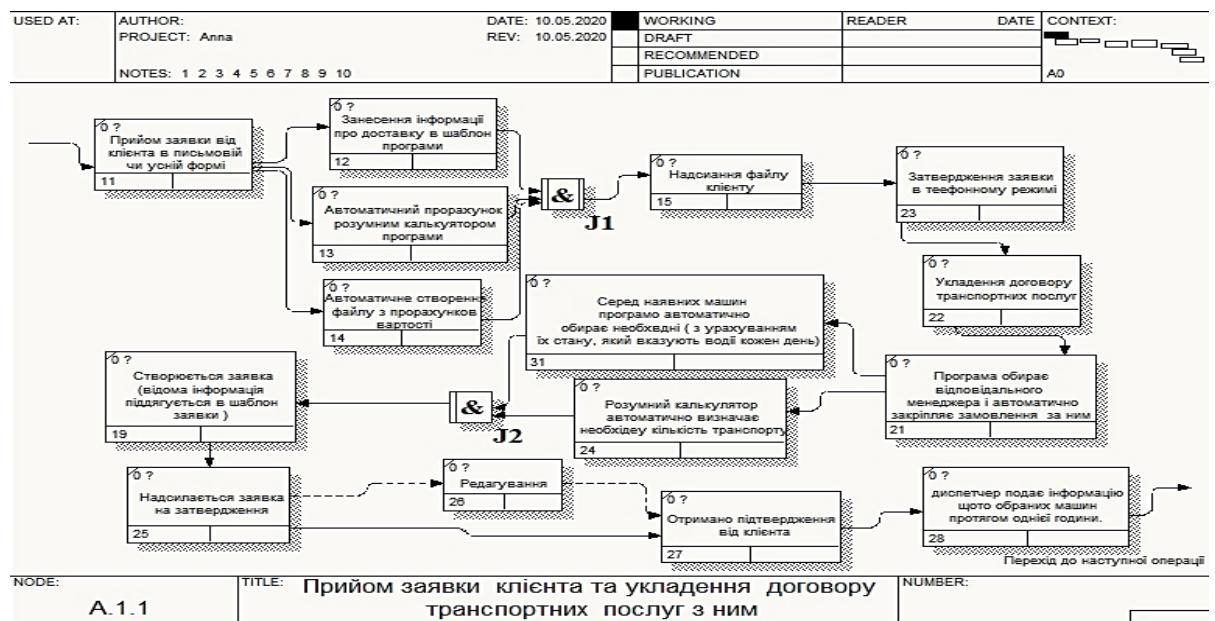


Рисунок 3.5 - Третій рівень поділу бізнес процесу Прийом заявки на транспорт після впровадження програми

(розроблено автором на основі даних підприємства)

Порівняємо схему після впровадження програми і до цього. Зміни відбулися у послідовності тривалості процесів. В даному випадку за рахунок автоматизації з'явилася можливість одночасної реалізації трьох процесів, а саме:

- занесення інформації про доставку в шаблон програми;
- автоматичний прорахунок розумним калькулятором вартості доставки;
- автоматичне створення файлу з прорахунком вартості доставки.

Через ті ж причини відбулося одночасна реалізація процесів:

- автоматичний вибір машин для перевезення;

- автоматичний прорахунок виду і кількості транспорту для перевезення.

Завдяки цьому час виконання бізнес-процесу по прийому заявки і укладання договору значно зменшився, також більшість процесів стали автоматизованими і ці зміни призвели до скорочення трудовитрат менеджера.

На рис. 3.6 показана схема наступного бізнес-процесу – контролювання виконання завдання водія диспетчером. Слід зазначити, що не тільки завдяки функціоналу програми «Розумна логістика», а і їх додатку «Розумний логіст» відбулися наступні зміни.

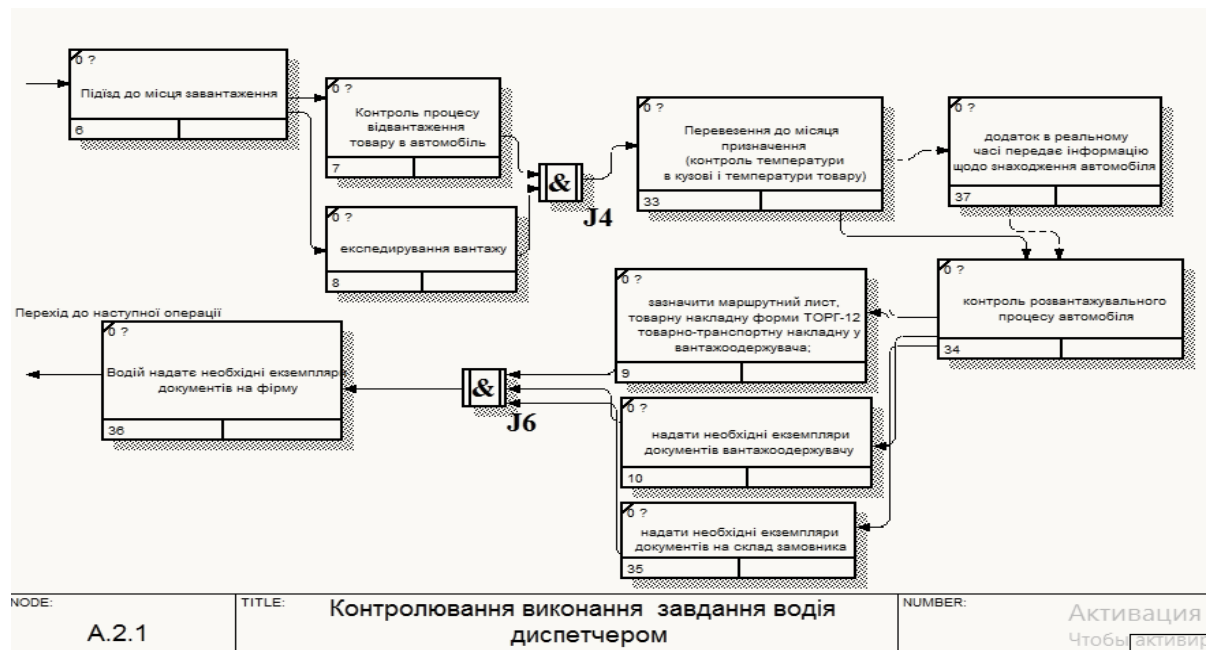


Рисунок 3.6 - Третій рівень поділу бізнес-процесу - Контролювання виконання завдання водія диспетчером після впровадження програми (розроблено автором на основі даних підприємства)

На схемі зображено наслідки автоматизації і спрощення процесів, що має такі ж наслідки, як і у ситуації показаної вище.

За рахунок впровадженої програми відбувається автоматизація більшості бізнес-процесів, що позитивно впливає на діяльність компанії. Таким чином планується скоротити кількість рекламаций до 0. Так підприємство щорічно буде заощаджувати кошти за рахунок зменшення витрат, які за аналізований період склали 28844 грн. Окрім цього зменшується навантаження на бухгалтера і пропорційно час і витрати на його послуги. Так за 1 рік роботи буде зменшено

витрати на 42000 грн, оскільки заробітна плата бухгалтера з 15000 грн стане складати 11500 грн.

Окрім того збереження коштів і часу відбувається за рахунок постійного аналізу, завдяки програмі зникає потреба виділяти додаткові кошти і час на одного із менеджерів, який раніше займався цією роботою. Економія складатиме за рік близько 60 000 грн, бо доплата за даний вид роботи складала 5000 грн/місяць.

За рахунок збільшення відсотку електронного документообороту і можливості надавати деякі звіти в електронній формі витрати на друк та папір зменшаться близько на 14000 грн. за рік.

Окрім цього буде зростання прибутку завдяки пришвидшенню обробки заявок і оперативного реагування, так буде охоплено більше замовлень клієнтів і збільшено вірогідність подальшого укладання договору з ними. Автоматизація буде сприяти збільшенню можливостей менеджерів і їх продуктивності.

Таблиця 3.5 – Статті витрат ТОВ «Логістик центр»

Статті витрат	Річні витрати, тис.грн
Витрати на мобільний зв'язок	18 000
Через реклаमाції	10 000
Оплату послуг бухгалтера	42 000
Доплата менеджеру за розробку звітності і аналіз роботи компанії	60 000
Витрати на друк і папір	14 000
Всього	130 000

Джерело: розроблено автором

Дана таблиця показує, що за перший рік після впровадження програми підприємство заощадить 144000 грн і ще окрім цього додатково час і фінанси, що можна буде розрахувати вже в процесі діяльності. Та якщо взяти до уваги тільки точні фінансові данні, то можна зробити висновок, що при вартості річного пакету «Розумна логістика» - 69600 грн і кількості заощаджених коштів – 130 000 грн, їх різниця складе – 74400 грн. Тобто, результатом впровадження є:

- економія по різних статтям витрат, що складає суму від 74 тисяч гривень;
- автоматизація і спрощення більшості бізнес-процесів.

Такі результати свідчать про раціональність впровадження програми на підприємстві.

Висновки до розділу 3

За результатами розроблених напрямів удосконалення господарської діяльності підприємства на основі логістичної концепції можна зорбити наступні висновки:

1. Визначено, що основною проблемою розробки ефективної логістичної системи підприємства є відсутність дієвого механізму контролю за переміщенням вантажу і діяльністю водіїв, також було встановлено, що рівень автоматизації знаходиться на досить низькому рівні. Тому було визначено необхідність впровадження дієвих методик оцінки діяльності та автоматизації. В цьому напрямі на основі узагальнення досвіду провідних компаній запропоновано впровадження програми «Розумна логістика».

2. Як видно із розрахунків, у плановому періоді найбільша величина притаманна ризику виникнення рекламаций в наслідок помилок водіїв і втрати товарів. Саме ці ризики потребують найбільшої уваги при розробці заходів з їх мінімізації на підприємстві.

3. Приведений аналіз витрат і заощаджень в наслідок впровадження програми «Розумна логістика» на ТОВ «Логістик центр». Розраховані показники показують ефект від впровадження програми. Таким чином, даний проєкт доцільно реалізувати. Водночас, впровадження програмного продукту дозволить оптимізувати не тільки логістичні показники, а і вплине на підвищення ефективності роботи підприємства ТОВ «Логістик центр» в цілому.

4. Прораховано, що впровадження програмного продукту «Розумна логістика» дозволить:

- зменшити навантаження на менеджерів і пришвидшити темпи обробки замовлень клієнтів;
- оптимізувати часові затрати на виконання бізнес процесів на 52,06%
- заощадити від 74400 грн за один рік.

Результати свідчать про дієвість обраних методів вирішення проблем і тому впровадження програми «Розумна логістика» є доцільним.

ВИСНОВКИ

Можна підсумувати, що логістична діяльність має прямий вплив на такий фактор, як прибутковість підприємства. Подана складова може мати різну частку, в залежності від специфіки і виду діяльності організації, але незалежно від цього сутність її незмінна.

ТОВ «Логістик Центр» має широкий перелік послуг, що дає клієнтам різні варіанти вибору по встановленим вимогам. Позитивним є і те, що постійно зростає кількість партнерів по всьому світу. Це дає можливість розширювати території для здійснення перевезень і разом з цим створювати нові послуги. До основних переваг підприємства можна віднести багаторічний досвід в організації перевезень, особливо в мультимодальних доставках вантажу. При аналізі можливостей підприємства слід враховувати стрімкі темпи розвитку даної сфери. До можливостей компанії відносяться створення нових видів послуг, підвищення сервісу, вдосконалення логістичної системи, тощо.

Для визначення рівня логістичної системи компанії було проведено комплексний аналіз на основі SCOR-моделі. Завдяки йому ми отримали чітке уявлення про недоліки підприємства і змогли використавши бенчмаркінг обрати найкращі і більш доцільні методи покращення діяльності.

Так фінансова частина аналізу дала можливість зробити висновок, що показники знаходяться в межах норми, хоча і прослідковуються коливання в деяких з них. Динаміка змін не складає загрози подальшої діяльності, та детальне вивчення надало можливість знайти слабкі місця в роботі. При аналізі надійності підприємства, а саме якості поставок, було виявлено, що в період з 2017-2019 рр. було отримано 4 рекламції. Вони в свою чергу створюють безліч проблем: несуть за собою фінансові витрати, втрату іміджу і клієнтів. Тому треба слідкувати, щоб даний показник прямував до нуля і вживати відповідні заходи для цього.

Велика кількість витрат йде на погашення штрафів і відшкодувань, через запізнення або втрату вантажу під час перевезення. Тому слід налагодити чіткі механізми контролю виконання роботи водіїв та робітників офісу. В основі цих

проблем лежить людський фактор, а зменшення його є можливим завдяки автоматизації можливих процесів.

Автоматизація відіграє велику роль в роботі підприємств. Завдяки їй можна заощадити час та кошти і спрямувати їх на необхідні аспекти. Було визначено, що ТОВ «Логістик центр» має низький рівень автоматизації бізнес-процесів і в наслідок цього існує проблема нераціонального використання часу, а це несе за собою матеріальні і фінансові витрати.

Сід зазначити, що нові тенденції на підприємствах передбачають виключення з діяльності підприємства всього "зайвого" та пришвидшення всього "необхідного". Завдяки цьому пришвидшується задоволення споживчого попиту, компанія стає більш гнучкою та підвищується якість наданих послуг. Данну тенденцію враховано при розробленні методів вирішення проблем, оскільки велику увагу приділено забезпеченню більшої гнучкості за рахунок скороченню часових меж бізнес-процесів.

Було запропоновано методи вирішення проблем завдяки впровадженню програми «Розумна логістика». Дана програма має широкий функціонал, який задовольняє наші вимоги і вирішує визначені проблеми.

Зручність «Розумної логістики» і відносно низька вартість роблять її найвигіднішим варіантом реінжинірингу існуючих бізнес-процесів. Після впровадження програми підприємство має можливість швидко автоматизувати свою діяльність та окрім цього отримує додатковий функціонал, який в перспективі може ще більше активізувати роботу і пришвидшити темпи розвитку. Так компанія заощаджує від 74 тисяч грн. щорічно через скорочення часових меж бізнес-процесів, зменшення витрат на друк і скорочення заробітної плати менеджера і бухгалтера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- І. Федотова. Концептуальні основи інтегрованої логістики економіка транспортного комплексу. Випуск 30, Харківський Національний Автомобільно-дорожній Університет 2017.
URL:<http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/132686/129096>
- «Розумна Логістика»: вебсайт. URL:<https://b2b-logist.com/in/lp/>
- Logist.FM Як працює логістика в умовах карантину: вебсайт. URL:
<https://logist.fm/publications/kak-rabotaet-logistika-v-usloviyah-karantina>
- SCOR-моделювання: вебсайт. URL:
<http://www.lscm.ru/index.php/ru/publicly/item/801-scor-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5>
- А.А Матвєєва, Д. О. Якимова Логістична концепція «точно-в-срок» в логістиці. «Сибірський Державний аерокосмічний університет імені академіка М. Ф. Решетнева», Красноярськ. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-tochno-v-srok-v-logistike/viewer>
- А.С. Зеніна-Біліченко. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для студентів напрямів 6.030508 «Фінанси і кредит», 6.030509 «Облік і аудит: конспект лекцій. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2017. – 107 с.
- Бізнес-процеси: сутнісна характеристика : вебсайт. URL:
<https://library.if.ua/book/28/1897.html?>
- Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 176 с с.15
- Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька Логістичні системи : навч. посібник; Львів : Нац. ун-т "Львів. політехніка", 2009. — 263 с.
- І. Луценко, А. Литвиненко Методологічні засади організації логістичної діяльності на транспортних підприємствах Збірник статей НТУУ «КПІ ім.Ігоря Сікорського» 2020: вебсайт. URL:
<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201242/0>

- І.О. Школьник, І.М.Боарко, О. В. Дейнека Фінансовий аналіз: навчальний посібник.Київ: «Центр учбової літератури», 2016.- С.13-24.
- Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. Київ: КНЕУ, 2003. — 284 с.
- Кобилецький В. Р., Коефіцієнт абсолютної ліквідності Онлайн-журнал «Financial Analysis online»: вебсайт. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>
- Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття), Онлайн-журнал «Financial Analysis online»: вебсайт. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
- Кобилецький В. Р., Коефіцієнт швидкої ліквідності (Коефіцієнт термінової ліквідності Онлайн-журнал «Financial Analysis online» »: вебсайт. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti>
- Компанії “МЕТІНВЕСТ”: вебсайт. URL:<https://metinvestholding.com/ar2018/>
- Компанія «Логістик-Центр» »: вебсайт. URL: <http://logistic-center.com.ua/>
- Копитко В. І. Орловська О.В. Логістичний підхід до планування вантажних перевезень та комерційних операцій на залізничному транспорті. Публікація Лівівська філія Дніпропетровського національного університету ім. академіка В. Лазаряна. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistichniy-pidhid-do-planuvannya-vantazhnih-perevezen-ta-komertsinyh-operatsiy-na-zaliznichnomu-transporti/viewer>
- Корпоративный менеджмент: вебсайт. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking_meths.shtml
- Л.С. Шевченко Економіка Підприємства: Навчальний посібник. Харків: 2011. 205 с.
- Луценко І. С., Литвиненко А. Г. Актуальність використання SCOR моделі на транспортних підприємствах України

- Марченко І. Ф. Оптимізація комерційної діяльності за допомогою інформаційно-аналітичних систем когнітивного характеру - <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/15867/19.pdf?sequence=1>
- Монографія. — Київ, Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2019. С. 205-208
- Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак Логістика у ресторанному господарстві: навчальний посібник. Київ. нац. торг.-екон.ун-т: КНТЕУ 2008. — 203 с
- Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І. В. Бабій Логістика: Навч. посіб. Київ.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
- Навчальний Веб-ресурс «Студ-ком» »: вебсайт. URL: https://stud.com.ua/95996/ekonomika/vertikalniy_gorizontalniy_analiz
- Навчальні матеріали Онлайн: вебсайт. URL: https://pidruchniki.com/1594102450919/logistika/kontseptsii_logistiki (дата звернення: 23.02.2020).
- Навчальні матеріали Онлайн: вебсайт. URL: https://pidruchniki.com/1580011955410/finansi/dohodi_vid_operatsiynoyi_diyalnosti
- Навчальні матеріали Онлайн»: вебсайт. URL: https://pidruchniki.com/1122121364762/ekonomika/gorizontalniy_trendoviy_analiz
- Навчально Аналітичний онлайн журнал Логістика та управління ланцюгами поставок: вебсайт. URL: <http://www.lscm.ru/index.php/ru/publicly/item/801-scor-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5>
- Нестеров А.К. Оцінка ефективності заходів Енциклопедія Нестеровим : вебсайт. URL: - <http://odiplom.ru/lab/ocenka-effektivnosti-meropriyatii.html>
- Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
- Серєєв В.І. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ «ім. С. Кузнеця» 2016. 163 с.

- Система YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній: вебсайт.
URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454425/
- Система YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній: вебсайт.
URL:<https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method/>
- Система YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній: вебсайт.
URL:https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=14605143&tb=financial-analytics
- Статистика ринку автомобільних вантажоперевезень ЄС-Україна в 2018/19 pp.: вебсайт. URL: <http://eurostatica.com/news/509/>
- Уотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом поставок Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 504 с.
- Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства Логістика: теорія та практика. Луцьк: 2016. С. 126–134.
- Чорнописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – № 623 : Логістика. – С. 265–271.
- Шишкін В.О. Решетньова А.В. Особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах. Збірник статей Запорізького національного університету URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/90.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
Нематеріальні активи:		1000	173	229,6
первісна вартість		1001	508,6	592,6
накопичена амортизація		1002	335,6	363
Незавершені капітальні інвестиції		1005	3392,6	4143,4
Основні засоби:		1010	9624,6	12804,4
первісна вартість		1011	17621,2	23077,8
знос		1012	7996,6	10273,4
Усього за розділом I		1095	13190,2	17177,4
Запаси		1100	237,6	447,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	8087,4	11101
з бюджетом		1135	219,2	38,2
Гроші та їх еквіваленти		1165	959	1865,6
Готівка		1166	52,6	72,2
Рахунки в банках		1167	743	1626,8
Усього за розділом II		1195	9503,2	13660,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200		
Баланс		1300	22693,4	30838,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1939,6	1939,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12606,2	16526,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	14545,8	18466
Короткострокові кредити банків	1600	1940,4	2318,2
за товари, роботи, послуги	1615	5250,6	9018
за розрахунками з бюджетом	1620	156,2	447,4
за у тому числі з податку на прибуток	1621	155,6	447,4
за одержаними авансами	1635	108,2	117,6
Поточні забезпечення	1660	377,4	452
Інші поточні зобов'язання	1690	314,8	19
Усього за розділом III	1695	8147,6	12372,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	22693,4	30838,2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	115543,6	93163,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(98466,6)	(80934,8)
Валовий: прибуток	2090	17077	12228,6
Інші операційні доходи	2120	2262,6	2028,2
Адміністративні витрати	2130	(6437,6)	(5389,8)
Витрати на збут	2150	(6681,8)	(5115,4)
Інші операційні витрати	2180	(1335,2)	(1226,2)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4885	2525,4
Інші доходи	2240	226,2	546
Фінансові витрати	2250	(148,2)	(167,8)
Інші витрати	2270	(89,8)	(234)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4873,2	2669,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(953)	(532)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3920,2	2137,6

Таблиця А.2 -Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	200,2	173
первісна вартість	1001	469,2	508,6
накопичена амортизація	1002	269	335,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1540	3392,6

Основні засоби:	1010	6274,6	9624,6
первісна вартість	1011	13159,8	17621,2
знос	1012	6885,2	7996,6
Відстрочені податкові активи	1045	25	
Усього за розділом I	1095	8039,8	13190,2
Запаси	1100	225,4	237,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9180,8	8087,4
з бюджетом	1135	260,4	219,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	232,4	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1067,6	959
Готівка	1166	24,8	52,6
Рахунки в банках	1167	942,4	743
Усього за розділом II	1195	10734,2	9503,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	18774	22693,4

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1939,6	1939,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10529,6	12606,2
Усього за розділом I	1495	12469,2	14545,8
Короткострокові кредити банків	1600	1224,6	1940,4
за товари, роботи, послуги	1615	4662,4	5250,6
за розрахунками з бюджетом	1620	204,6	156,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	155,6
за розрахунками з оплати праці	1630	27	0

за одержаними авансами	1635	22,4	108,2
Поточні забезпечення	1660	96,8	377,4
Інші поточні зобов'язання	1690	67	314,8
Усього за розділом III	1695	6304,8	8147,6
Баланс	1900	18774	22693,4